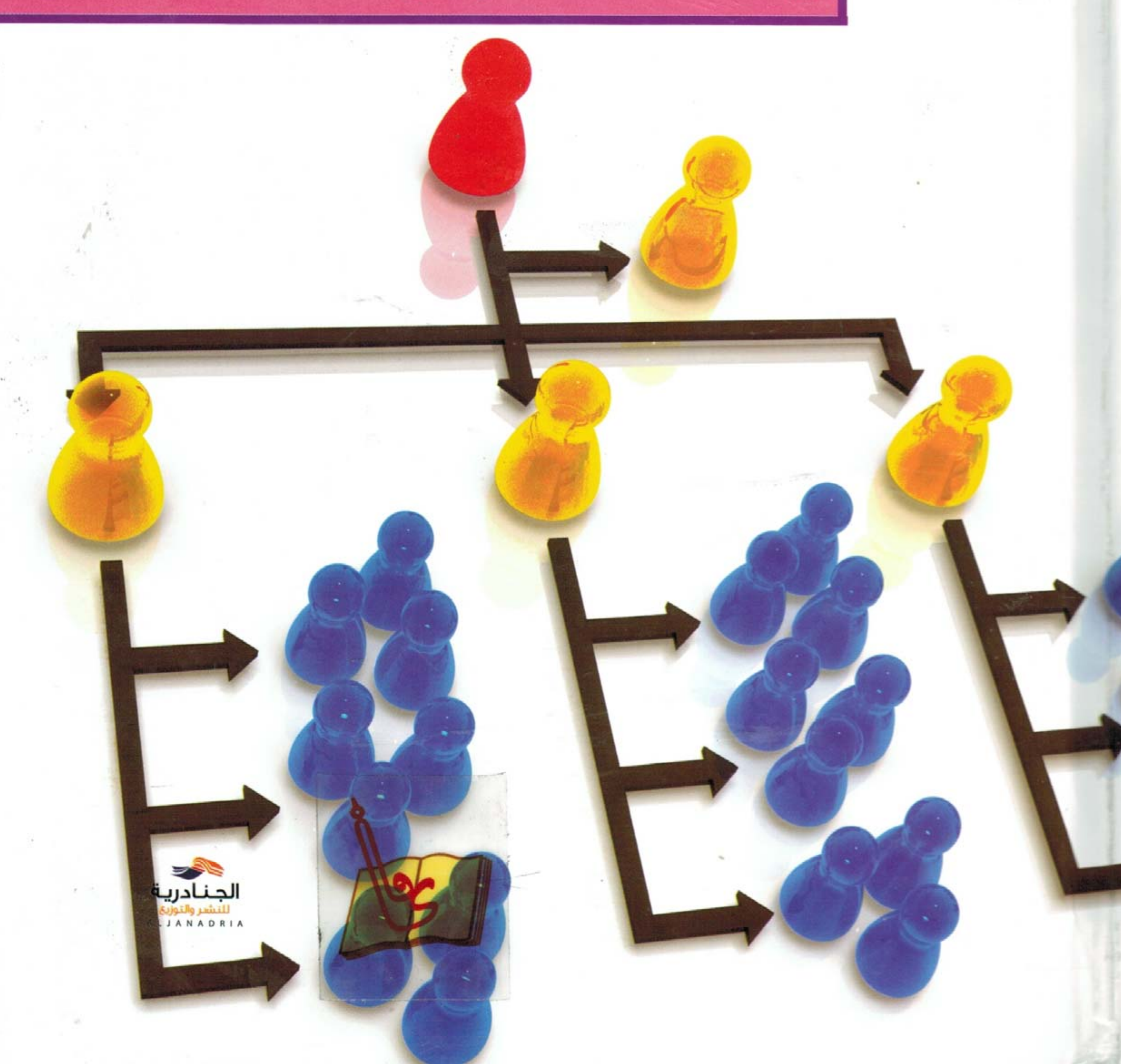
# نظرية المنظمة والمؤسسات

رائد محمد عبدربه



# نظرية المنظمة

# والمؤسسات


تأليف

رائد محمد عبدربه



الطبعة الأولى ٢٠١٣



المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع في المكتبة الوطنية

٢٠١٢/٩/٣٣٢٣

إسم الكتاب: نظرية المنظمة والمؤسسات

إسم المؤلف: رائد محمد عبدربه

الواصفات: النظريات/المنظمات





**عمان-الاردن**

تلفاكس: ٠٠٩٦٢٦٧٤٤٨٧٧٠

ص.ب٥٢٠٦٥١ عمـــان ١١١٥٢ الأردن

Website: www.aljanadria.com

E-mail: dar_janadria@yahoo.com

# المقدمة

تعتبر المنظمة بشكل عام الهيكل التنظيمي الموحد للمؤسسات في بيئة الأعمال، فتكوينها وأطرها العاماة تنبع من أهمية وجود تنظيم وترتيب وظيفي مبني على الإستحقاقات الفردية للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والمؤسسة بالشكل المطلوب.

فيمكن تصور المنظمة أو المؤسسة على أنها شجرة او هرم تتفرع ويندرج تحته كافة الأمور والصلاحيات والسلطات الخاصة بالعمل.

قسم هذا العمل المتواضع لقسمين يتناول كل منهما موضوع واحد وهو النظرية العامة لإدارة المتظمات والمؤسسات ولكن بالطبع فالإختلافات التفصيلية والوظيفية ظاهرة بين الشكلين لذا وجب الوقوف عندها.

والـلـه الموفق المستعان

**المؤلف**

**رائد محمد عبدريه**



# الباب الأول

# نظرية المنظمة

# الفصل

# الأول

## مقدمة في نظرية المنظمة



## نظرة تاريخية

**تطور نظرية المنظمة**

●مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي

●نيقولا ميكافللي : القرن ١٦ : الغاية تبرر الوسيلة جاءت أفكاره في كتابه (الأمير : عدة نصائح في كيفية محافظة الأمير على الحكم والإمارة).

● وقد ركز على القـيادة وفـرق بين مفهوم السلطة والقيادة فالقيادة : (القدرة على ارضاء المرؤوسين ومدى قبولهم به ومنحه الولاء).

● نصائحه تتوافق مع المنظور السياسي للمنظمة ( بإعتبارها مسرحاً تتصارع فيه الادارات وتتحدد فيه السياسات).

●آدم سميث ( أبو المذهب الرأسمالي ): ساهم في تحديد آليات زيادة الانتاج من خلال مبادئ أساسية رأى أن تطبيقها ضروري لزيادة الانتاج كماً وكيفاً : ( مبدأ تقسيم العمل والتخصص في التنظيم كشرطين لزيادة الانتاج ).

● مثال : مصنع مسامير (١٠ عمال) ينتج ٤٨٠٠٠ مسمار أي بمعدل ٤٨٠٠ مسمار لكل عامل، بينما لا يتمكن العامل من انتاج أكثر من ١٠ مسامير إذا قام بالعمل من ألف إلى الياء.

●تم تطبيق مبادئه على خطوط الانتاج المختلفة وأثبتت نجاحها :

● تقليل التكاليف : عمال غير مهرة/ أجور رخيصة/ضمان حسن الأداء.

- أعمال روتينية : تقسيم دقيق للعمل/ أعمال جزئية تعتمد على تطبيق التعليمات بحرفية.

أهم النظريات من منظور تاريخي

- أهم نظريات المرحلة الأولى :

- نظريات المدرسة الكلاسيكية في الادارة : هي وليدة الفترة التي ظهرت فيها (الثورة الصناعية الكبرى/ المذهب الاقتصادي الرأسمالي).

- بدأ النظر للإدارة كعلم (بداية إتباع المنهج العلمي التجريبي في الادارة).

- تضم هذه المدرسة العديد من النظريات التي تشترك في الافتراضات الأساسية، مع اختلافها في المنهجية المتبعة ومستوى التحليل، وفي خلفية الباحثين الذين اتفقوا على مبادئ إدارية متماثلة يجب مراعاتها في المنظمات.

- أولاً : نظرية الادارة العلمية لفريدرك تايلور: ألف كتاب مبادئ الادارة العلمية في عام ١٩١١ بعد تقاعده.

- تميزت تلك الفترة التي عاصرها تايلور بالفساد السياسي والإداري وعدم الكفاية والفعالية، لذا جاءت أفكاره مناسبة لتلك الفترة حيث ركز على الحصول على أقصى حد (كمية) من الإنتاج.

●اهتم أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن، عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث اعتبر أن نظام العمل في المصنع لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الانتاجية، بل مبني على سجلات الانتاج السابقة التي قدرت عشوائياً معدل الانتاج المطلوب، وهو مبدأ عرفه العمال وحافظوا عليه.

● أول من اخضع العمل التنظيمي للدراسة والبحث بمنهجية علمية عام ١٨٩٨، وانصب اهتمامه على المستوى التنظيمي الأدنى (الورشة)

●حاول معالجة مشكلات : تدني الانتاجية، وعدم ملائمة الادوات المستخدمة في العمل، وعدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات على خطوط الانتاج، من خلال قيامه بالتجارب التالية

●تجربة رفع الكتل المعدنية : هدفت إلى التعرف على مدى ملائمة العامل لمتطلبات العمل حيث أن ملائمة العامل للعمل تعمل على زيادة الانتاجية.

●٧٥ عامل / يرفع العامل ما معدله ١٢,٥طن من الخامات يومياً ـــ تبين له أن العامل يستطيع أن يرفع ٤٧طناً وبـ ٤٣% فقط من وقت العمل. استلزم ذلك الاستغناء ٧ عمال من كل ٨.

(اختيار العاملين المناسبين)

●تجربة ملائمة الادوات المستخدمة : جرف خامات الحديد (ثقيلة) والفحم (خفيفة).

ضرورة تحديد الادارة للأدوات والمعدات المناسبة للعمل وتأمينها للعمال وتدريبهم على استخدامها ( توفير سنوي ٧٥-٨٠ ألف دولار).

- تجربة تغذية الآلات بمدخلات الانتاج : وجد أن هنالك عشوائية في هذه العملية لذا أوصى بتصميم نظام موحد من قبل الادارة للتعامل مع الآلات يلتزم به العاملين وأن تعمل الادارة على تدريبهم على تشغيل هذه الآلات.

أدى لتقليص الوقت اللازم للعمل إلى ٣/١ الوقت السابق.

- نشر تايلور كتاب مبادئ الادارة العلمية، ووضع فيه مبادئ أساسية للمديرين في العمل:

١. استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين والحدس لتحديد معدل الانتاجية بطرق تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.
٢. تتحمل الادارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة للعمل.
٣. ضرورة تعاون الادارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
٤. توزع المسؤولية عن العمل بين الادارة والتي تقوم بالتخطيط والاشراف والعاملين الذين يقتصر دورهم على التنفيذ.

- ثانياً: هنري فايول والمبادئ التنظيمية (١٩١٦): بدأ عمله كمدير، وقد تعلم من خبرته العملية أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، وأن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في جميع المستويات الادارية وفي كافة المجالات.

- وقد تميز فايول عن تايلور بأنه قد حاول تطوير نظرية عامة للادارة ما زالت مفيدة حتى وقتنا الحاضر، وقد أكد على ضرورة تعلم الادارة على مختلف المستويات لذا انصب اهتمامه على مستوى المدراء، كما أنه حاول تطوير نظام فكري إداري يمكن تعلمه ودراسته.

- وقد سعى رواد هذه النظرية إلى الوصول لمبادئ إدارية عالمية تحكم المنظمات في مختلف البيئات.

- حيث قسم الوظائف الادارية إلى ستة وظائف : (فنية/ مالية/ تجارية/ تأمين الموارد/ محاسبية/ إدارية).

- وضع مبادئ لزيادة الانتاجية وهي ١٤ مبدأً :

١. تقسيم العمل على أساس التخصص.

٢. توازن السلطات مع المسؤوليات.

٣. الانضباط والالتزام الوظيفي.

٤. وحدة الأمر.

٥. وحدة التوجيه.

٦. أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

٧. دفع أجور عادلة للعمال.

٨. وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.

٩. التسلسل الرئاسي.

١٠. التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل.

١١. التمسك بالعدالة.

١٢. الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة

١٣. تشجيع المبادرة الفردية.

١٤. تشجيع روح الفريق.

●ثالثاً: النظرية البيروقراطية لماكس فيبر(١٨٦٤-١٩٢٠) وهو عالم اجتماع ألماني، وقد كان مهتماً بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً، وقد كان يرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دوراً مهماً.

25.عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية الى ثلاث مراحل:

١. مرحلة السلطة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الادارة غير كفء وبدائي.

٢. مرحلة السلطة الكارزماتية :

تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير ( ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً وإعجاباً ) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة ، مع عدم وجود مؤسسية.

٣. مرحلة السلطة القانونية ( مرحلة البيروقراطية) :

يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين. وتمتاز الادارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل.

(كلما كانت المنظمة الادارية بيروقراطية كلما كان الانتاج عالياً)

- اهتم فيبر بدراسة الادارة الحكومية على مستوى الدول، وقد اعتبر النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً افتراضياً، فالبيروقراطية لم تكن تصويراً لواقع إداري موجود في دولة ما.

- خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فير:

١. تقسيم العمل والتخصص.

٢. التسلسل الرئاسي.

٣. وضوح خطوط السلطة.

٤. الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.

٥. اعتبار الادارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.

٦. وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.

٧. التوثيق وتنظيم السجلات.

٨. الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً.

٩. الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين.

● ركزت النظريات السابقة على :

١. الوصول لمبادئ إدارية تتصل بشكل المنظمة وعلاقات العمل لتحقيق الكفاية الانتاجية.

٢. الاهتمام بالمكونات الداخلية للمنظمة، لأن الاهتمام كان منصباً على زيادة الانتاج.

٣. الاهتمام بالأجور والحوافز الاقتصادية، نظراً لتدني المستوى المادي والثقافي للعاملين.

- أهم نظريات المرحلة الثانية :

- أولاً : مدرسة العلاقات الانسانية : تغيرت النظرة للمنظمات من كونها كياناً ميكانيكياً (آلات جامدة والبشر قطع غيار) إلى كونها كياناً اجتماعياً عضوياً (كيان إنساني من بشر ومهام).

- تجارب مصنع هوثرون في شركة وسترن الكتريك في المرحلتين الأولى والثانية.

- أولاً : التجارب في المرحلة الأولى : ( ١٩٢٤-١٩٢٧ ) وحتى الثلاثينات : ركزت على العوامل المادية والطبيعية (الاجهاد، الظروف المحيطة بمكان العمل، الأجور) وأثرها على الانتاج.

١. تجربة الاضاءة : جماعات العمل قسمت إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية.

جُربت عدة مستويات من الاضاءة ( غير جيدة/ عادية/ جيدة ).

النتيجة : لم تكن الفروق ذات معنى في مستوى الانتاجية.

٢. تجربة جدولة العمل : توزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يحص عليها العمال. ( تختلف في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ فترة راحة ).

النتيجة : لم يحصل تغيير يذكر على الانتاجية، يثبت وجود علاقة بين الشعور بالتعب وإنتاجية العامل.

٣. تجربة الأجور : قام الباحثون بإنشاء نظام للحوافز تُمنح من خلاله الجماعات التي تنتج وحدات عمل إضافية حوافز.

النتيجة : بعد مقارنة الانتاجية قبل وبعد تطبيق هذا النظام، وجدوا التغيير بسيط في الانتاجية، حيث لم يستطيعوا اثبات علاقة بينهما.

- شكلت هذه النتائج في التجارب الثلاث مفاجأة لفريق البحث أدى لتوجيه اهتمامهم نحو العاملين أنفسهم للتعرف على سر هذه النتائج.

- ثانياً : التجارب في المرحلة الثانية : (١٩٢٧- ١٩٣٢):

33. انضم لفريق البحث من جامعة هارفارد إلتون مايو بصفته استشارياً.

١. تجربة المقابلات : إجراء مقابلات مع العاملين الذين خضعوا للتجارب السابقة، للتعرف على سبب الثبات النسبي في الانتاج مع تغير العديد من الظروف المتعلقة بالعمل. وقد بينت المقابلات بأن ثبات الانتاجية يعتمد على عوامل نفسية ومعنوية وهي بالتالي صاحبة الأثر الأكبر على الانتاجية. لأن العمال اعتقدوا بأن هنالك شيئاً ما وراء التجارب السابقة لذا سعوا للحفاظ على الانتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلباً.

٢. تجربة ملاحظة السلوك الجماعي : طلب الباحثون من العاملين تحديد الأمور التي تزعجهم في العمل (شعورهم كجماعة ونمط سلوكهم الجماعي مع الادارة أو الجماعات الأخرى)، ثم قاموا (الباحثون) للتيقن من صحة المعلومات التي

حصلوا عليها من المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل. فسجلوا ملاحظاتهم على أسلوب العمل وديناميكية الجماعات.

وقد خلصوا لنتائج عدة أهمها :

- ●أهمية الحوافز المعنوية بشكل يوازي الحوافز المادية.
- ●أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية.حيث تؤثر سلباً أو إيجابياً على الانتاجية بما يلاءم مصلحة الجماعة ككل.
- ● شستر بارنارد والأنظمة التعاونية ( مدير لشركة نيوجرسي ، T& AT للاتصالات):
- ● التركيز على التنظيم ككيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للمدير(أوامر وعقوبات) بل أن السلطة الحقيقية تعتمد على مدى رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه.
- ● لذا فإن دور التنظيمات غير الرسمية مهم ، بشكل قد يفوق أهمية التنظيم الرسمي.
- ● يتمحور دور المدير كقائد للفريق يسعى لتسهيل عملية الاتصال وتحفيز العاملين (خاصة معنوياً)
- ● ركز على فكرة التوازن التنظيمي : لن يعطي العامل للمنظمة إلا إذا أعتقد بأنه سيتلقى بدل وحوافز عادلة لقاء ما يقدمه.

●<u>ثانياَ :</u> مدخل العلوم السلوكية :

- بداية دخول المختصين من علماء الاجتماع والسلوك في مجال الادارة والذين مهدت لهم الطريق أفكار علماء أمثال إلتون مايو وتشستر برنارد، حيث ركزت الأبحاث والكتابات على :

- العلاقات الانسانية في العمل.
- الحوافز المعنوية.
- نمط الاتصالات.

باعتبارها محددات رئيسية للإنتاجية.

- التركيز على الجوانب الانسانية والاهتمام بها جاء متماشياً مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي بدأت بالتغير في ذلك الوقت، ومن مظاهر هذه التغيرات :

- تحسنت الأوضاع الاقتصادية للعمال.
- أصبحوا على قدر من التعليم.
- تزايد قوة النقابات/ الاتحادات العمالية، واهتمامها بالحفاظ على مصالح العمال، وعلى مشاركتهم لأصحاب رؤوس الأموال في النتائج الايجابية التي تحققها المنظمات.
- نظرية دوجلاس ماكريجور : (أصدر كتابه : الجانب الانساني في المنظمة ١٩٦٠).

- والذي تضمن نظرية لها شقين من الافتراضات السائدة حول طبيعة الانسان العامل، معتمداً على خبرته الطويلة في الاستشارات الادارية.

- الافتراضات السلبية (X) :

●العامل سلبي ولا يحب العمل، فعلى الادارة إجباره على العمل ومراقبته رقابة شديدة لأنه لا يؤتمن على عمل شيء دون متابعة وإشراف.

● الانسان كسول ولا يحبذ تحمل المسؤولية في العمل، وهو يرغب بأن يجد شخصاً يقوده، لذا فالعقاب والتهديد هما الوسائل الأساسية لدفع الانسان للعمل، فهو يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل.

- يهتم العامل بالحوافز المادية والأمن الوظيفي، ويظهر مستوى منخفض من الطموح.

●الافتراضات الايجابية (y) :

● العامل يحب العمل ويمارس رقابة ذاتية، لذا يسعى لتحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة، لذا فهو يرغب بالحرية في العمل والتحرر من القيود والرقابة الشديدة.

● تتوافر لدى العامل الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية، لذا تستبدل إدارة الاكراه بالإدارة بالأهداف.

- يمتلك العامل قدرات ابداعية خلاقة حيث لا يقتصر امتلاكها على المديرين.
- يعمل الفرد أملاً بالمكافأة لا خوفاً من العقاب.

●ويرى دوجلاس بأن من الواجب بأن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الافتراضات الايجابية حول الإنسان، وأن تكون هذه الافتراضات مرشداً لهم في تصميم الهياكل التنظيمية.

- ويعود له الفضل في تطبيقنا لأفكار كالادارة بالأهداف، وإعادة تصميم الوظائف، وتنمية العلاقات الايجابية في العمل.
- تضم هذه المرحلة أيضاً نظريات : كنظريات الدافعية (ماسلو وهيرزبرغ) ونظريات القيادة.
- وارن بينس ونهاية البيروقراطية :
- تعتبر أفكاره أوج الاهتمام بالعلاقات الانسانية في المنظمة.
- اعتبر النموذج البيروقراطي (رسمية/ روتين/ تسجيل وتوثيق/ تقسيم العمل على أساس التخصص) غير صالح لتطور العصر.
- نادى بإيجاد منظمات أكثر إنسانية وديمقراطية ولا مركزية، بحيث تعتمد على جماعات العمل وروح الفريق
- لذا اقترح تنظيمات أكثر مرونة وتفاعلاً مع المجتمع وأطلق عليها (التنظيمات الأدهوقراطية).
- أهم نظريات المرحلة الثالثة : فترة الستينات من القرن الماضي : وأُطلق عليها النظريات الموقفية : أهم منظريها هربرت سايمون، وكاتز وكهان، وجون وود ورد وتشارلز بيرو.

- خلاصة أفكار هذه المرحلة :

١.لا يوجد تنظيم مثالي (تصميم) يتناسب مع جميع الظروف.

٢.وجود مجموعة من العوامل والظروف تؤثر على العمل يتوجب التكيف معها.

٣.التنظيم (التصميم) الاداري لمنظمة ما يتوقف على مجموعة من العوامل والمحددات منها ( طبيعة المهمة، طبيعة وكفاءة العاملين، نمط شخصية المدير، طبيعة الظروف التي يعمل فيها التنظيم / البيئة و مدى القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية).

- هربرت سايمون

- انتقد افتراضات ومبادئ المدرسة الكلاسيكية حتى أنه أطلق على مبادئها الحكم أو الأمثلة الشعبية ( من الصعب تطبيقها ، تتناقض فيما بينها).

- نادى بما يلي :

- العقلانية الكاملة أمر غير واقعي لا يمكن لأي مدير توفيرها (الوقت/ المال/ المعلومات).

- هناك درجة من المخاطرة في عملية اتخاذ القرارات، لأن جزءاً كبيراً من عمل المدير التعامل مع بعض الغموض وعدم التيقن.

- قدرة المدير تكمن في اتخاذ القرار المقبول وليس القرار المثالي، فالعقلانية التنظيمية تتحقق بشكل جزئي.

- كاتز وكهان : هم من علماء النفس الاجتماعي : أكملوا عمل بارنارد حيث أنهما :
- أكدا على أن التنظيم (المنظمة) نظام مفتوح.
- التكيف مع البيئة المحيطة من أجل استمرار المنظمة واستقرارها.
- جوان وود ورد وتشارلز بيرو : أكدا على :
- أهمية عوامل : التكنولوجيا وحجم المنظمة على نمط تصميم المنظمة المناسب (كل حالة لها تصميم مناسب لها).
- تؤثر هذه العوامل على درجة الرسمية ونمط الادارة في المنظمة.
- أهم نظريات المرحلة الرابعة :
- أفكار هذه المرحلة تعتبر نقلة نوعية في النظر للمنظمات الادارية : حيث ارتكزت وجهة نظرها على ما يلي :
- المنظمة مسرحاً سياسياً تلعب المصالح المختلفة فيها دورا مهما في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي والأهداف.
- اختيار نوعية التكنولوجيا التي تخدم المصالح الذاتية لذوي النفوذ والتي ليست بالضرورة أن تكون مصالح المنظمة.
- لا يقتصر هذا التدخل على أصحاب السلطة الرسمية في المنظمة، بل قد يشمل كل من له تأثير وقوة سياسية ومن أي مستوى إداري.

● لذا يتم تصميم الهيكل التنظيمي بناء على تسوية يتم لا توصل لها من جميع الأطراف المعنية، مما يستدعي فهم مصالح وأولويات ذوي التأثير السياسي في المنظمة حتى يمكن تفهم طبيعة التصميم التنظيمي الموجود.

●النظريات الادارية من منظور هدفي :

● ريتشارد سكوت: قدم تصنيفاً للتنظيمات بحيث يوزعها على ثلاث فترات تاريخية مختلفة وهي :

●أنظمة رشيدة / عقلانية.

●أنظمة طبيعية.

●أنظمة مفتوحة عقلانية وعضوية.

١.التنظيمات باعتبارها أنظمة عقلانية :

●تسعى لتحقيق أقصى درجة من العقلانية (الوصول للأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

●وضع قواعد وإجراءات تكفل الدقة في العمل.

● منها نظرية الادارة العلمية، المبادئ الادارية، البيروقراطية.

● حيث أكدت هذه النظريات على المبادئ الأساسية في تصميم الهياكل التنظيمية بشكل يحقق الاهداف بكفاءة.

● نظرية اتخاذ القرار – سايمون : عمد إلى تحديد الآليات التنظيمية التي تكفل العقلانية التنظيمية.

٢.التنظيمات كأنظمة طبيعية :

- كيانات طبيعية حية وقائمة بذاتها.
- لا يقتصر دورها على تحقيق الأهداف الرسمية، بل على تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين فيها.
- تهدف للبقاء والاستمرار حتى وإن استنفذت أهدافها الرسمية.
- قد تنحرف التنظيمات عن أهدافها للمحافظة على البقاء والاستمرار.
- تؤكد على وجود الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على التنظيم الرسمي ونمط العمل فيه.
- المنظمة نظام فرعي في نظام أشمل وهو النظام الاجتماعي.
- من هذه النظريات حركة العلاقات الانسانية (إلتون مايو)، والنظم التعاونية (تشستر بارنارد).

●التنظيمات كأنظمة مفتوحة (عضوية) : من أهم ما يميز هذه النظريات :

- التنظيمات أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة تبادلياً.
- كيانات معقدة تشمل أنظمة فرعية بكل ما فيها من مكونات ( أفراد وجماعات/ علاقات ومصالح بينهم وأهداف خاصة بلك منهم).
- التكنولوجيا هي محدد للهيكل التنظيمي، ولها أثرها على نمط العلاقات السائدة في المنظمة.

- التنظيم (المنظمة) نظام عضوي يتسم بأنماط تفاعل وعلاقات اجتماعية، وتفاعل مع البيئة.
- لذا فالتنظيمات لديها القدرة على الصمود بوجه الظروف حيث البقاء للأفضل.

## مقدمة في نظرية المنظمة

أولاً : تساؤلات أساسية :

١) ما هي المنظمة :

هي وحدة اجتماعية هادفة ، ذات تكوين اجتماعي منظم و منسق بوعشي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محدودة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهذا التعريف يشير إلى ٤ حقائق :

- ●أن المنظمة تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم.
- ●سبب وجود المنظمة هي من أجل إنجاز أهداف محددة.
- ●من أجل تحقيق هذه الأهداف يتفاعل الأفراد مع بعضهم تفاعلاً واعياً.
- ●تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبياً.

٢) ما هو الهيكل التنظيمي :

هو ذلك الهيكل الذي يحدد لنا كيف يجب أن توزع المهام ومن مسؤول أمام من وماهي آليات التنسيق وأنماط التفاعلات وهذا الهيكل يمتلك ٣ أجزاء أساسية : -

- ●التعقيد : يشير إلى عدد الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة.

- المعيارية : تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز وظيفة معينة.

- المركزية : تشير إلى مستوى التنظيم الذي له حق اتخاذ القرار.

٣) ما هو تصميم المنظمة :

إن تصميم المنظمة يعكس لنا الجانب الإداري في نظرية المنظمة إذ يرتبط بمواضيع البناء التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، ولما كانت الأهداف في تغير مستمر لذلك نجد الإدارة تعيد تصميم هيكل المنظمة وفق ضوابط معينة.

٤) ما هي نظرية المنظمة :

النظرية عبارة عن نظام مفاهيم أي علاقات بين المفاهيم والمتغيرات فهي المفاهيم والأدوات التصورية التي بإمكانها تقديم خارطة مباشرة للمشكلات في ميدان معين فالنظرية هنا بمثابة الدليل الموجه للبحث وعلى هذا فإن نظرية المنظمة هي النظام الذي يدرس هيكل المنظمة وتصميمها والتي تشير إلى الجوانب الوصفية والميدانية في النظام.

٥) لماذا ندرس المنظمات :

إن المنظمات بمجموعها تمتلك تأثيراً عظيماً على حياتنا بجوانبها المختلفة فانتشرت في كل جوانب حياتنا من تعليم وصحة وإذاعة وتلفزيون ، فالمنظمات هي الوحدات الأولية

في مجالات صنع القرار ويصعب تصور المجتمعات الحديثة بدون هذه المنظمات ، كما أننا من جهة أخرى سنكون عاجزين عن تفهم المنظمات العملاقة إذا افتقدنا تفهم ظروف عملها وأساليب تفاعلها.

كما أن المنظمات تشبع عدد كبير من حاجات العاملين فيها ومنها:

* ضمان وثبات الوظيفة للعامل
* الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية
* الحاجة للسيطرة على الآخرين
* الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق الذات

والمنظمات من خلال تزايد انتاجيتها منحت الفرد ظروف عمل أحسن وأجور أفضل مما سبق ومع كل هذا تشير البحوث النفسية إلى أن المنظمات المعاصرة هي مكان مجهد للعمل فالتسلسل الإداري و التنافس من أجل الفوز بالمناصب كل ذلك جعل المنظمات مكاناً مملاً.

وهنا يجب التأكيد على أن للمنظمات ثلاثة أهداف أساسية :

- الكفاية في مجالات تحقيق أهداف المجتمع.
- تحقيق سعادة للأعضاء العاملين.
- الاهتمام والعناية بالمجتمع.

وهناك العديد من الأبحاث التي درست المنظمات أفادت في إزالة الغموض عن الكثير من المبادئ الإدارية وإدخال الكثير من المفاهيم والأساليب الجديدة في إدارة المنظمات.

ومن الأسباب الأخرى التي تدعونا إلى الاهتمام بدراسة المنظمات هو الحصول على المعرفة الخاصة بكيفية عملها وأسرار هذه الأعمال.

ثانياً : المنظور النظمي للمنظمات :

١) معنى النظام وطبيعته :

الفترة الأخيرة شهدت تطوراً في الفكر الإداري نتيجة لابتكار ما يسمى بثورة النظم من خلال نظرية النظم العامة وقد أحدثت هذه النظرية قفزة كبيرة في مجال الدراسات العلمية للمنظمة ويعرف النظام أنه مجموعة وحدات أو عناصر مترابطة متفاعلة مع بعضها من أجل تكوين كل منظم فالنظام ببساطة هو مجموعة من النظم المتفاعلة ، ولو فصلنا أنظمة المجموعة الواحدة لوجدنا أنظمة فرعية التي تضم أيضاً أصغر وهكذا.

٢) أنواع الأنظمة : ( مغلقة ، مفتوحة )

* النظام المغلق هو الذي يصور النظام على أنه شيء كلي مترابط له استقلال تام أو ارتباط ضعيف بالبيئة الخارجية.

* النظام المفتوح هو الذي يصور النظام على أنه شيء كلي يتفاعل مع البيئة تفاعلاً تبادلياً والذي قد يؤدي إلى تغيير معالم النظام.

٣) المنظمة بصفتها نظاماً مفتوحاً :

إن الهدف الأساسي من تطبيق فكرة النظم في المجالات الإدارية هو تحسين مستويات إدراك المديرين للبيئة المعقدة التي تنتمي إليها منظماتهم ، واستناداً إلى نظرية النظام المفتوح يمكن أن نصف أي منظمة بأنها وسيلة يتم بموجبها تحويل الطاقة أو الموارد إلى منتجات أو مخرجات وبالتالي فإن العناصر التي تتكون منها المنظمة ( مدخلات، أنشطة داخلية وعمليات تحويل ، مخرجات ، البيئة الخارجية ، التغذية أو المعلومات المرتدة )

٤ ) خصائص النظم المفتوحة :

١) بيئة النظام :

كل نظام له بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً كما أنه لا يمكن فهم النظام أو تحليله إلا بدارسة البيئة التي ينتمي إليها وما بين البيئة والنظام توجد حدود وبدون حدود لا يوجد نظام وهذه الحدود هي التي تقرر أن يقف ويبدأ النظام.

٢) التغذية العكسية :

هي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة المدخلات ومعالجتها أولاً بأول إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات.

٣) استمرار النشاط ودوراته :

تتميز النظم المفتوحة باستمرارية أنشطتها فالمنتجات تطرح للمجتمع فتتحول المدخلات إلى مخرجات

٤) التأثير السلبي :

التلاشي أو الاضمحلال هو خاصية طبيعية في النظم الحية واستمرار النظام المفتوح يعتمد بشكل أساسي على ما يستطيع الحصول عليه من طاقة من البيئة المحيطة للقضاء على الخلل الموجود فيه.

٥) الاستقرار والتوازن الحركي :

تتميز النظم المفتوحة بحالة من التوازن النسبي إذ أن الأنشطة العامة فيها تعمل على استمرار تدفق الطاقة من وإلى البيئة الخارجية بشكل يحقق الاستقرار النسبي.

٦) التحرك نحو النمو والتوسع :

إن خاصية الاستقرار هي حالة وصفية لنظم بسيطة لكننا في النظم المعقدة نجد أن هذه النظم تتحرك باتجاه معاكس لحالة التلاشي فمن أجل ضمان البقاء تلجأ النظم الكبيرة إلى الحصول على بعض الأماكن لكي يصونها مستقبلاً.

٧) توازن أنشطة الصيانة والتكييف :-

تسعى النظم المفتوحة إلى التوفيق بين نشاطين متناقضين وهما أنشطة الصيانة وهي التي تضمن توازن مختلف النظم الفرعية وأنشطة التكيف هي التي تمكن النظام من التكيف مع التغيرات.

٨) تحقيق الأهداف بأكثر من طريق واحد :

تتصف النظم المفتوحة بأنها وحدة النهاية وخلاصتها أن النظام قادر إلى الوصول إلى هدفه من نقاط بدء مختلفة وبطرق متعددة.

## فاعلية للمنظمة

الفاعلية : هي الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها.

والهدف كشرط مهم لنجاح المنظمة هو البقاء ، فالبقاء هو تشخيص لحالة الموت أو الحياة لكن المنظمات لا تموت كما يموت الأفراد ولكنها تعيد تشكيل وضعها بصورة جديدة.

- ازدادت الفترة الأخيرة الدراسات الخاصة بالفاعلية وقد حددت هذه الدراسات معايير كثيرة لقياس الفاعلية ومنها : -

إجمالي الفاعلية – الانتاجية – الكفاية الربحية – النوعية – الحوادث – ا لنمو – المعنوية – السيطرة – التماسك – المرونة – الإجماع على الهدف – التأكيد على التنمية والتدريب – المهارات الإدارية – إدارة المعلومات.

**مراحل دراسة الفاعلية التنظيمية :**

١ – مدخل تحقيق الأهداف / هذا المدخل يؤكد على أن تكون الأهداف شرعية واضحة وقابلة للتحقيق ويمكن قياسها، ويتجسد هذا المدخل في أسلوب الإدارة بتحديد الأهداف على أن تكون واضحة وقليلة ويمكن قياسها.

٢ – مدخل النظم / هذا المدخل لا يلغي أهمية الأهداف ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية فهو يؤكد على المعايير التي ستعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل ويعاب عليه صعوبة قياس بعض المعايير.

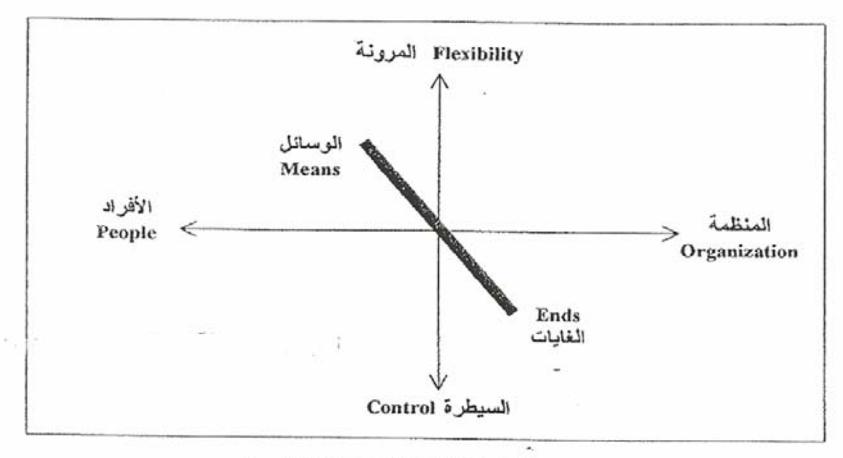
٣ – مدخل العناصر الاستراتيجية / يشبه مدخل النظم فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي لكنه لا يؤكد على التفاعل مع كل المتغيرات وإنما همه إرضاء العناصر التي تؤثر على استمرار عمل المنظمة ، ويفترض أن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح من أجل السيطرة على الموارد.

٤ – مدخل القيم المتنافسة / المبدأ الأساسي فيه أن المعيار الذي نستخدمه في قياس فاعلية المنظمة يعتمد على من تكون أنت ورغباتك والقيم التي تفضلها ، وتم تشخيص ٣ مجاميع أساسية من القيم التنافسية وهي :

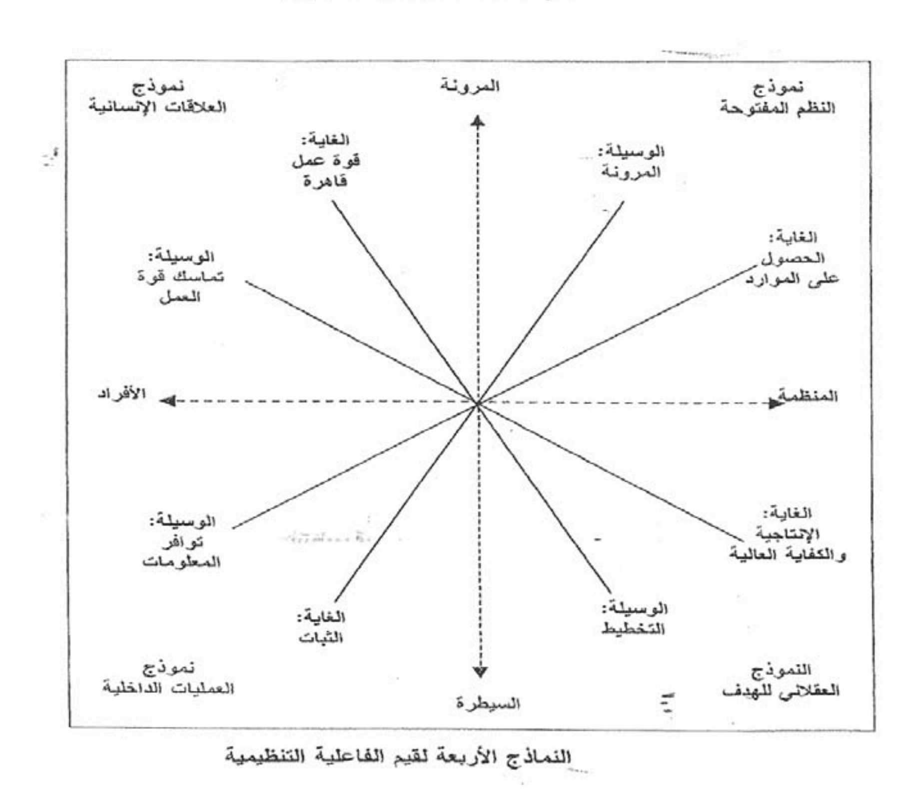
أ – المرونة ضد السيطرة : وتشير إلى بعديين متناقضين من القيم ، فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير.

ب – الأفراد ضد المنظمة : ونتعامل مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد بالمنظمة.

ج – الوسائل – الغايات : تركز على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما الغايات تركز على النتائج النهائية على المدى القصير.




الأبعاد الثلاثة للفاعلية التنظيمية




النماذج الأربعة لقيم الفاعلية التنظيمية

ثالثاً : المقارنة بين مداخل الفاعلية التنظيمية:

١ - تحقيق الهدف : تكون المنظمة فعالة بالقدر الذي تحقق أهدافها المحددة ، ويفضل هذا المدخل عندما تكون الأهداف واضحة ويمكن قياسها.

٢ - النظم : هي التي يحصل فيه على الموارد المطلوبة.

٣ - العناصر الاستراتيجية : وتكون كل الأطراف راضية بالحدود الدنيا على الأقل ويفضل عندما تكون كل الأطراف لها تأثير قوي على المنظمة.

٤ - القيم المتنافسة : تأكيد المنظمة على ٤ المجالات يتقابل مع تفضيلات المتنافس ويفضل عندما لا تمتلك المنظمة وضوحاً بالنسبة لاهتماماتها.

## دورة حياة المنظمة

تمهيد :

كما يمر الإنسان السوي بمراحل من النشوء والولادة والنمو وهكذا يمكن أيضاً أن تنطبق هذه الدورة على المنظمات الاجتماعية.

أولاً : المنظمة بصفتها كائناً حياً :

كان هناك تساؤلات هل المنظمات مثل الكائن الحي تولد وتنمو وتحتاج إلى موارد لكي تبقى ، لكن الحقيقة التي نريد تأكيدها أن هذه المنظمات لم يستحدثها الإنسان لكي تموت مثله في النهاية وهذه الحقيقة لا تنطبق على الإنسان وبالتالي فإن المقارنة بين

المنظمة والكائن الحي من هذه الزاوية غير متكاملة ، لكن الكائنات شبيه بالمنظمة من حيث الولادة والنمو والحاجة للموارد.

ثانياً : مفهوم دورة حياة المنظمة :

يشير هذا المفهوم إلى أن للمنظمة نمط من أنماط التغير الذي يمكن التنبؤ به ويفترض هذا النمط أن للمنظمات دورات حياة تمر بها وهذه المراحل التي تمر بها مرتبة بشكل منطقي.

مراحل دورة الحياة للمنظمة :

١- مرحلة التأسيسي والانبثاق :

تشبه مرحلة التكوين في دورة حياة السلعة فتكون المنظمة هنا في مرحلة الطفولة ولكنها تمتلك أهداف طموحة.

٢ – مرحلة التجميع :

هذه المرحلة امتداد للمرحلة السابقة إلا أن المنظمة هنا تمتلك رسالة واضحة أما الهيكل لا يزال غير رسمي والعاملين هنا يعملون لساعات طويلة دافعهم في ذلك الالتزام والإخلاص.

٣ – مرحلة الترسيم والسيطرة :

يكون هنا الهيكل التنظيمي أكثر ثباتاً حيث تضع المنظمة القواعد لها ويكون القرارات هنا لمتخذي القرار للإدارة العليا وفي هذه المرحلة تكون وجود المنظمة أهم من وجود الشخص.

٤ – مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي :

تنوع المنظمة هنا السلع والخدمات التي تقدمها وتكون الإدارة هنا مهتمة بالاستمرار في البحث عن السلع الجديدة ويصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً.

٥ – مرحلة التدهور :

نتيجة للمنافسة الحادة وتقلص الأسواق وتجد المنظمة نفسها وقد انفض الناس عن اقتناء سلعها لذلك تبذل الإدارة أقصى جهدها في البحث عن الأساليب الكفيلة بالاحتفاظ بالأسواق وقد تشهد هذه المرحلة ظهور قيادات جديدة تنقذ المنظمة.

ثالثاً : أهمية تبني منظور دورة حياة المنظمة :

إن استخدام هذا المنظور قلب الموازين الإدارية تماماً فلم يعد مقبولاً الآن القول بأن المنظمة كيان ثابت لأنها وفقاً لهذا المنظور تعتبر كائن حي يتحرك باستمرار من نمو وتوسع ثم إلى تدهور.

كما أن هذا المنظور فتح باباً جديداً أمام الباحث الإداري لكي يختبر أغلب مفردات الإرث الإداري ومعرفة الكثير من الأمور والوسائل عن نمو المنظمة وكيفية توسيعها وكيفية الحفاظ عليها وعدم تدهورها.

**أبعاد الهيكل التنظيمي**

يشترط الهيكل التنظيمي كيف يجب تقسيم المهام ومن الذي يكون مسؤولاً أمام المدير وكذلك يحدد لنا آليات التنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية ، إن العناصر التي نعتمدها في إعداد هيكل المنظمة هي (التعقيد ، الرسمية ، المركزية) وقبل التحدث عن هذه الأبعاد الثلاثة سنذكر أبعاد أخرى أيضاً تساهم في رسم المعالم الأساسية للهيكل : -

١) المكون الإداري : هم المشرفين والمديرين والعمال.

٢) المركزية : نسبة الوظائف التي يمارس فيها المشاركة في اتخاذ القرارات.

٣) التعقيد : عدد الوظائف المتخصصة والأنشطة المهنية والاحترافية.

٤) تخويل الصلاحية : نسبة عدد القرارات التي يقوم المدير بتخويلها للمستويات الإدارية الأدنى.

٥) التمايز : عدد الوظائف الاختصاصية في المنظمة.

٦) الرسمية : المدى الذي بموجبه يتم تحديد ورسم دور الموظف.

٧) التكامل : التعاون القائم بين الوحدات التنظيمية.

٨) الاحتراف : الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على منظمة مهنية كمرجع أساسي لتصرفه الوظيفي.

٩) نطاق الإشراف : عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير.

١٠) التخصص : الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية.

١١) المعيارية : هي مدى إنجاز المهام والأنشطة بطريقة موحدة.

أولاً : التعقيد :

نعني بها درجة الاختلاف الموجودة في المنظمة وهو أنواع :

١) التمايز الأفقي :

يشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الأقسام في المنظمة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء وطبيعة المهام التي تنجز وكلما زادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارة تكون المنظمة أكثر تعقيداً بسبب التباين في تطلعات الأفراد.

٢) التمايز العمودي :

نعني به البعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل فالتمايز يزداد بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة فكلما ازداد عدد المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والدنيا ازدادت حالة التشويش وعدم الدقة في الاتصال بينهما.

٣) التمايز الجغرافي :

يقصد به مدى انتشار مكاتب المنظمة وفروعها على مساحة جغرافية واسعة إذن هو مدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية للمنظمة أو بين الأفراد وكلما زاد الانتشار الجغرافي بين الوحدات ازداد التعقيد.

لماذا كان التعقيد مهماً :

إن المنظمات التي تحتوي على أنظمة فرعية بحاجة إلى اتصالات وتنسيق إذا أردنا أن تكون منظمات فعالة فعلاً وكلما ازداد التعقيد في المنظمات ستزداد حاجتنا إلى اتصالات جيدة أي أن زيادة تعقيد المنظمة تؤدي إلى زيادة حاجة الإدارة العليا إلى ضمان أن كل من التمايز الأفقي والعمودي والجغرافي تعمل معاً باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً : الرسمية :

هي الدرجة التي يكون فيها العامل رسمياً أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها وكلما زادت رسمية المل قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة كما تقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل وهناك من يؤكد على أن تكون هذه القواعد والإجراءات مكتوبة بشكل رسمي وهناك من يقول أن الرسمية تنتج وتمارس عن طريق التقاليد المتبعة في العمل.

وهنا نقول أن درجة الرسمية قد تتغير بشكل كبير بين المنظمات وداخل المنظمة الواحدة ، وكلما ازدادت المهنية في عمل معين قلت الرسمية ، وإن كانت هناك بعض الاستثناءات وكما تختلف الرسمية وفقاً لمعايير المهنية فإنها تختلف أيضاً وفقاً للمستويات الإدارية.

لماذا كانت الرسمية مهمة :

تستخدمها المنظمات لأن فيها فوائد عديدة مثلاً أنها تقلل من لاختلافات بين الأفراد وتقلل الاختلافات الحاصلة في السلع التي تنتجها المنظمة كما أنها تجعل عملية المراقبة عملية سهلة كما أنها تساعد على إتمام عملية التنسيق وكما أنها تقلل من النفقات.

هل توجد علاقة بين الرسمية والتعقيد :

عندما يمارس الأفراد في المنظمة مهاماً محددة فإن أسلوبهم يكاد يكون معيارياً ومتشابه إلى حد كبير كما يحكم تصرفاتهم الوظيفية عدد كبير من القواعد.

# الفصل

# الثاني

## محددات هيكل المنظمة

تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد للمنظمة وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص للموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف .

* ويقتضي هنا التفرقة بين الغاية والرسالة والأهداف.

- الغاية / هو الدور الأساسي للمنظمة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة التي تتحمل المخاطرة بالتعليل معها.

- الرسالة / هي الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها ومن هنا فإنها تجسيد للفلسفة الأساسية للمنظمة لأنها تعبر عن مفهوم الذات.

- الأهداف / هي تمثل الوسائل الوسيطة التي تحتاج إليها المنظمة لكي تترجم رسالتها إلى مصطلحات محددة ملموسة يمكن قياسها.

* أثر الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي :

١ – دراسة جاندلر :

درس العالم ( Chandler) مائة شركة صناعية متتبعاً تطورها وحاول تشخيص الأحداث التي مرت بها كل شركة واستنتج أن التغيرات تتقدم وتقود التغيرات في هيكل المنظمة والسبب هو أن كل استراتيجية جديدة تحتاج إلى هيكل جديد أو على الأقل

تحديثه ، وجد هذه الشركات كانت مركزية في هياكلها التنظيمية في البداية ولكنه مع تطورها أدى إلى ضرورة تطوير هياكلها لأنها لم تعد قادرة على العمل بكفاءة.

- والملاحظ أنه كلما اتجهت الشركة إلى النمو أصبح استراتيجيتها أكثر طموحاً.

- وقد عرف جالندر الاستراتيجية تعريفاً ضيقاً فهي بإمكانها الإهتمام بأشياء أخرى ولكننا نتفق معها في أنها تؤثر على الهيكل التنظيمي.

٢ – دراسة مايلز وسنو : وقد قاما بتقديم أربع أنواع للاستراتيجية وهم :

أ – المدافعون / تحقق الثبات من خلال إنتاج عدد محدد من السلع الموجهة إلى السوق وضمن هذا الإطار يناضل المدافعون ضد منافسيهم في السوق ويتم ذلك لهم من خلال اتباع تصرفات اقتصادية رشيدة ، ويتجاهل المدافعون ما يدور حولهم في البيئة الخارجية ولا يتدخلوا فيها إلا بأضيق لحدود.

ب – استراتيجية المنقبون / تمتاز بأنها عكس المدافعون وتكمن قوتها في إيجاد واستثمار منتجات جديدة. ويعتمد نجاحها على قدرة الإدارة على تطوير الطاقة ، ونجد أيضاً أنهم يتميزون بالمرونة والسيطرة.

ج- استراتيجية المحللون / يحاول المدير في ظل هذه الاستراتيجية الاستفادة من مزايا الاستراتيجيتين السابقتين فهو يجتهد لكي يقلل مخاطر العمل في نفس الوقت محاولة تضخيم فرص الأرباح كما أنه لا يقدم على إنتاج سلعة جديدة إلا إذا تبين له جدوى

بواسطة المنقبين ، وهذا المدير إنه يتبع المنافسين الصغار المبدعين كمنا يحرص على بيع السلعة بسعر اقل من زميله المنقب.

د – استراتيجية المستجيبون / ويطلق عليها ( رد الفعل ) وتمثل الاستراتيجية المتبقية عند المدير عندما يفشل في أي استراتيجية أخرى وهي تمثل أنماط اللاتجانس وعدم الثبات المنبثقة من السابقة ، والمدير الذي يستجيب لتلك الاستراتيجية ستكون استجابته غير ملائمة وإنجازه رديئاً. وقد يفشل في تعديل هيكل المنظمة ليتلاءم مع تلك الاستراتيجية.

ونخلص أن لكل استراتيجية دور كبير في رسم المعالم النهائية للهيكل التنظيمي ولكن التساؤل متى يكون تأثيرها قوي وكبير ولأي مرحلة

## حجم المنظمة Organization Size

تعريفها : يتفق أغلب الباحثين على أنها عدد العاملين في المؤسسة ولكن الحجم مفهوم متعدد الأبعاد ، ووجود العلاقة بين عددهم والمقاييس الأخرى يؤكد على أن حجم العاملين مقياس دقيق لحجم المؤسسة.

* علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية :

أ ) العلاقة بين الحجم والتعقيد / العلاقة قوية بينهم فالحجم عامل حتمي في إحداث تغيير في هيكل المنظمة إلا أن العلاقة ليست متوازنة ، فزيادة الحجم بمقدار معين لا يعني أن تقسم العمل أو عدد المستويات سيزداد بنفس المقدار.

ب) العلاقة بين الحجم والمركزية / من المستحيل إدارة كل أمور المنظمات من قمة الهرم التنظيمي فهناك أشياء تحدث في المستويات الإدارية يصعب على الفرد أو الجماعة الإحاطة بها فلا مفر من اللامركزية بزيادة حجم المنظمة.

ج) العلاقة بين الحجم والرسمية / بالكاد يكون تأثير الحجم في الرسمية كبير فهناك علاقة منطقية بينهم حيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين من خلال القواعد الرسمية ، والجدير بالذكر أن القواعد والإشراف كلاهما وسائل للسيطرة فإن كانت القواعد تحكمها آلية والإشراف جهد إنساني يحتاج لأنشطة عدة.

* الحجم والمكون الإداري

نشر (باركنسون) Parkinson خلاصة أن العمل يتوسع لكي يشغل كامل الوقت المتاح لإتمامه وقد نفى أن هناك علاقة بين العمل المراد إنجازه وعدد العاملين وقد أتاح القانون الدخول في دراسات جديدة (المكون الإداري) والتي تبحث العلاقة بينها وبين الحجم ، ولم يتوصل إلى تعريف محدد للمكون الإداري.

- ومن الدراسات التي تؤيد وجود علاقة ( Mills & Terrien) والتي وجدت أن نسبة العاملين الذين يشغلون وظائف في المعهد الذين قاموا بدراسته قد زادت بينما دراسات أخرى قد أبدت نتائج سلبية أي عدم وجود علاقة بين الحجم والمكون الإداري.

- لا بد من الإشارة إلى أن العلاقة بينهم علاقة منحنية بمعنى أن زيادة المكون لا يقترن دائماً بزيادة حجم المنظمة.

**التكنولوجيا Technology**

تعريفها : كلمة مكونة من كلمتين Techno بمعنى فن أو صنعة ، والثاني Logy أي مذهب أو نظرية وبجمع اللفظان فنجد أن كل فن لا بد أن يؤطرها العلم ، وقد اختلفوا في تحديد معنى دقيق للتكنولوجيا.

- فيرى Daft أنها الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات ، وبهذا المعنى فهي تمثل ظاهرة اجتماعية تكييفية.

* الدراسات التي تناولت التكنولوجيا وعلاقتها بهيكل المنظمة :

١ – دراسة وود وارد Woodward :

درست الباحثة (١٠٠) شركة صناعية وجمعت بيانات ذات علاقة بالهيكل التنظيمي كما جمعت بيانات مالية وقد ساعدت في تصنيف الشركات إلى ( فوق المعدل –

المعدل – تحت المعدل ) ، وقد صنفت الشركات طبقاً إلى تكنولوجيا طريقة الإنتاج إلى ٣ مجموعات ( إنتاج بالوحدة – إنتاج واسع – إنتاج مستمر ).

- وجدت أن هناك علاقات ممتازة بين هذه التصنيفات والهيكل التنظيمي كما وجدت فاعلية المنظمة ترتبط بطبيعة التلازم بين التكنولوجيا وهيكل المنظمة, و الجدول التالي يوضح العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل.

- أثبت بحث وود أن هناك علاقة بين التكنولوجيا والهيكل وفاعلية المنظمة وأشارت إلى أن الفاعلية هي دلالة ملاءمة للهيكل الملائم للتكنولوجيا.

- مهما قيل بشأن بحث وود من انتقادات فإن لها الأفضلية في وضع بداية النهاية للنظرية القائلة بوجود مبادئ موحدة في الإدارة والتنظيم.

٢ – دراسة بيرو Perrow :

يعد اعتماد وود على المنظمات الصناعية أحد المآخذ الأساسية لدراستها فالمنظمات الصناعية لا تمثل كل أنواع المنظمات.

- عرف بيرو التكنولوجيا على أنها الإجراءات التي يؤديها الفرد على شيء ما باستعمال أدوات أو أجهزة أوبدونها لفرض إحداث تغيير.

- ومن هنا فإن بيرو قد بحث في تكنولوجيا المعرفة واعتبرها أكثر أهمية من تكنولوجيا الإنتاج وأنها تعتمد على بعدين أساسيين : -

أ – مدى تغيير المهام : أي عدد الاستثناءات التي تواجه العامل أو الشخص.

ب – قابلية تحليل المشكلة : أي طرق البحث في إيجاد حل للمشكلة أو الاستثناء.

- تتراوح قابلية تحليل المشكلة بين مشاكل صعبة التعريف وغير قابلة للتحليل.

- حاول بيرو أن يبرهن أن أساليب التنسيق والإشراف تتباين تبعاً لنوع التكنولوجيا وحدد هياكل الأساسية التي يمكن تعديلها حسب نوع التكنولوجيا وهي:

١ – حرية التصرف التي يمكن ممارستها في إنجاز المهام.

٢ – قوة المجموعة في السيطرة على أهداف الوحدة التنظيمية.

٣ – مدى الاعتماد المتبادل بين هذه المجموعات.

٤ – درجة إنهماك هذه المجموعات في تنسيق عملها باستخدام التغذية العكسية.

- وبتقييم ما فعله بيرو نجد أن أكثر قبول مع ما عملته وود إلا أن ما يؤخذ عليه أنه لم يختبر مصفوفته عملياً.

٣ – دراسة ثومسون :

يرى أن التكنولوجيا تجدد اختيار الاستراتيجية الخاصة بعدم التأكد وبناء عليه قام بتحديد تكنولوجيا المنظمات المعقدة بثلاثة أنواع هي طبيعة المهام من قبل الوحدات هي :

أ – تكنولوجيا طويلة مترابطة :

تتمثل بوجود اعتماد متبادل بين المهام وتتصف بتسلسل ثابت للخطوات ومن أمثلتها خطوط التجميع في الإنتاج الواسع ، وتقع حالة عدم التأكد فيها على جانبي المدخلات والمخرجات في المنظمة وأحد أفضل الوسائل الاستجابة لحالة عدم التأكد هو التكامل العمودي للأمام أو الخلف أو كليهما.

ب – تكنولوجيا وسيطة :

هي التكنولوجيا التي تربط بين الزبائن في كلا الحالتين المدخلات والمخرجات ومن أمثلتها خدمات الهاتف والمصارف ومكاتب البريد ، فمثلاً إن اعتماد المصارف على الزبائن يشكل حالة عدم التأكد لا تنتهي إلا من خلال زيادة عدد الزبائن والعملاء وتقليل حالة عدم التأكد.

ج – تكنولوجيا كثيفة :

هي استجابة موحدة بين مجموعة من المواقف المختلفة وتعتمد الاستجابة الصحيحة على طبيعة المشكلة ومدى تنوعها والتي لا يمكن التنبؤ بها كالتكنولوجيا المستخدمة في المستشفيات والجامعات والمختبرات.

* التكنولوجيا وهيكل المنظمة :

١ – التكنولوجيا والتعقيد

تشير الدراسات إلى أن التكنولوجيا ذات علاقة ضعيفة مع التعقيد التنظيمي ، إذ كلما ازدادت روتينية العمل قل عدد المجموعات المهنية وقل الحاجة إلى تدريب العاملين.

٢ – التكنولوجيا والرسمية

ترتبط التكنولوجيا الروتينية مع الرسمية بشكل موجب ويرافق التكنولوجيا الروتينية قواعد ووصف الأعمال كي تساعد الإدارة في تنفيذ القواعد ، بينما تحتاج التكنولوجيا الغير روتينية إلى نظم سيطرة تسمح بالمرونة وحرية التصرف.

٣ – التكنولوجيا والمركزية

لم نجد معالم واضحة للعلاقة بين التكنولوجيا والمركزية نظراً لارتباط المركزية بمتغيرات سيكولوجية عديدة إلى جانب المتغيرات الهيكلية الأخرى ولكنه يمكن الإشارة إلى أنه حيثما ازدادت التكنولوجيا ازدادت مركزية اتخاذ القرار.

## بيئة المنظمة

تعريفها وأساليب تصنيفها :

- هي المجال التي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية ، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو بالمنظمة من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم بشرية وعلاقات شخصية.

- هناك أساليب لتصنيف البيئة ويعتمد تصنيف البيئة بشكل مباشر على الحالة موضوع المناقشة ومن بين الأساليب الشائعة :

أ – البيئة العامة والبيئة الخاصة

- العامة هي الإطار الجغرافي التي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة تحت الدراسة وبالتالي تأتي تأثيرها على جميع المنظمات وهي أيضاً كل شيء يقع خارج المنظمة.

- البيئة الخاصة هي التي تعيش داخل شبكتها المنظمة المعينة وتوضح علاقتها مع المنظمات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة.

- بالرغم من صعوبة الفصل بينهما نظراً لتداخلهما لكن البيئة الخاصة تختلف من منظمة لأخرى بينما العامة هي بيئة واحدة في كل المنظمات.

ب – البيئة الفعلية والبيئة المدركة

- أشارت البحوث أن المقاييس المستخدمة في قياس البيئة الفعلية لا تربطها علاقة قوية بالمقاييس الخاصة بالبيئة المدركة ، فبيئة المنظمة ليست واحدة لجميع العاملين فالبعض يرى أنها مضطربة والبعض يرى أنها ساكنة.

- وهنا نجد الاختلافات قائمة بالنسبة للبيئة الخاصة تبعاً للمستويات الثقافية وغيرها أي أن المنظمة تضع لنفسها بيئة خاصة.

* دراسات في بيئة المنظمة :

١ – دراسة برنز وستولكر :

قاموا بدراسة ٢٠ شركة صناعية لتحديد أثر تغيير الظروف البيئية على هيكل المنظمة كما قاما بدراسة أثر التغير البيئي على الممارسات الإدارية.

وقد وجد اختلافاً كبيراً في نمط الهيكل تبعاً لنوع البيئة ودونا ذلك تحت نمطين من الهياكل.

أ – الهيكل الميكانيكي / يمتاز بالتعقيد والمركزية والرسمية واعتماد الرتابةف ي أداء الأعمال وقلة الاستجابة للمتغيرات.

ب – الهيكل العضوي / يمتاز بالمرونة وقابلية التكييف ويعتمد الاتصالات الجانبية والعمودية وتعتمد التأثيرات على الخبرة والمعلومات أكثر من سلطة لموقع الوظيفي.

* ويعتقد أن الهيكل الفاعل هو الذي يتكيف مع متطلبات البيئة وهذا يعني استعمال الهيكل الميكانيكي عندما تكون البيئة مستقرة واستعمال الهيكل العضوي في البيئات المضطربة.

٢ – دراسة إمري وترست :

قسموا البيئة إلى أربع أنواع :

أ – البيئة الهادئة العشوائية

هي بيئة غير متغيرة نسبياً والتغيير الحاصل فيها بطيء وغير متنبأ.

ب – البيئة الهادئة التجميعية

التغير بها بطيء وتهديداتها قائمة ، غالباً تكون الفرصة أمام المنظمة أكبر من البيئة السابقة.

ج – البيئة القلقلة

البيئة هنا معقدة بها عدة منافسين يتجهون إلى غاية واحدة.

د – البيئة الهائجة

أكثر البيئات حركة وتغير بها عنصر عدم التأكد عالي جداً لأن التغيير مستمر والمتغيرات متداخلة.
لذا فإنها تتحرك معاً وتسبب التغيرات وهذه التغيرات جوهرية وكبيرة ويصعب التنبؤ بها.

٣ – دراسة لورانس ولورش :

قاما بدراسة عشرة شركات في ثلاثة صناعات مختلفة ، ودرسا مدى قابلية البيئات الداخلية لهذه المنظمات لبيئاتها الخارجية وافترضا أن المؤسسة الناجحة ستحقق تقابلاً أكثر من الأخرى ، وجاء قياسهما للبيئة الخارجية من أجل التعرف على درجة عدم التأكد.

- كما اعمد لقياس البيئة الداخلية على بعدين هما التمايز والتكامل.

- فالبنسة إلى التمايز تم اعتماد التقسيمات الأفقية وتحديد المهام الوظيفية أما التكامل فيؤشر مدى أهمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الوحدات والأقسام الإدارية.

- والواقع أنهما لم يفترضا التوحيد في المؤسسة بل أكدا على أن الهيكل التنظيمي قد يختلف من قسم إلى آخر.

* تعريف وقياس البيئة :

هنا نحاول جمع القواسم المشتركة بين الدراسات السابقة ونعتقد أن أحد الأساليب المفيدة هنا هو تقسيم عدم التأكد البيئي إلى بعدين : درجة التغير البيئي ، درجة التعقيد البيئي ، ويؤثر هذان البعدان على عملية اتخاذ القرار الإداري.

* علاقة البيئة بهيكل المنظمة :

أ – علاقة البيئة والتعقيد / دلت الدراسات على وجود علاقة عكسية بين عدم التأكيد البيئي والتعقيد ، وقد وجد بعض الباحثين أن المنظمات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة.

ب – علاقة البيئة بالرسمية / تقود البيئة المستقرة إلى الرسمية لأنها تقلل من أهمية الاستجابة السريعة ، ومن جهة أخرى فإن نشر الرسمية على أنشطة المنظمة له مردوداته الاقتصادية لكنه وبسبب التأثير الكبير للبيئة الديناميكية على تقليص الرسمية فإن المنظمات تقوم بتغيير كثافة رسميتها بين الأقسام تبعاً لطبيعة علاقة القسم مع البيئة.

ج – علاقة البيئة بالمركزية / كلما زاد تعقيد البيئة زادت لامركزية الهيكل بغض النظر عن البعد المستقر أو البعد الدينمايكي ، فإن العوامل البيئية المختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مجابهة عدم التأكد باللامركزية.

## القوة والسيطرة

* الخيار الاستراتيجي للمدير :

بالرغم من أن التكنولوجيا والبيئة من المتغيرات الأساسية التي تؤثر على هيكل المنظمة إلا أنه لا زال أمام المدير فرص لاتخاذ قرار استراتيجي يعزز من موقعه الوظيفي ،

والشيء نفسه ينطبق على التكنولوجيا فهي تتحكم في الهيكل وهذا يبدو واضحاً من خلال :

١ – يمتلك المدير الحرية في اختيار بديل واحد من مجموعة بدائل وهي التي تقرر نوع الهيكل من خلال اختيار الميدان الذي تعمل فيه.

٢ – إن فاعلية المنظمة هي ليست نقطة مثالية الإنجاز إنما هي مدى حيث إن المدير ليس مثالياً في قراراته إنما يبحث عن الرضا والإقناع.

٣ – ليست المنظمات أسيرة للبيئة دائماً فهناك البعض قادر على السيطرة على بيئتها.

٤ – مدى أهمية إدراك الأحداث البيئية.

* لا عقلانية المدير في اتخاذ القرارات :

- إن النظرة التي تنص على أن الهيكل التنظيمي سيتغير ليعكس التغيرات في الاستراتيجية والحجم وغيرها قدمت افتراضات ضمنية عديدة والواقع أن هذه الافتراضات غير دقيقة في وصف القرار فيما يلي : -

- تفيد النظرية الإدارية أن عملية اتخاذ القرار تبدأ بتحديد المشكلة الموجودة أولاً ، ما أن تم تحديد الحاجة إلى القرار يقوم متخذ القرار بتحديد جميع البدائل التي يمكن أن تحل المشكلة ثم يقوم بتحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل.

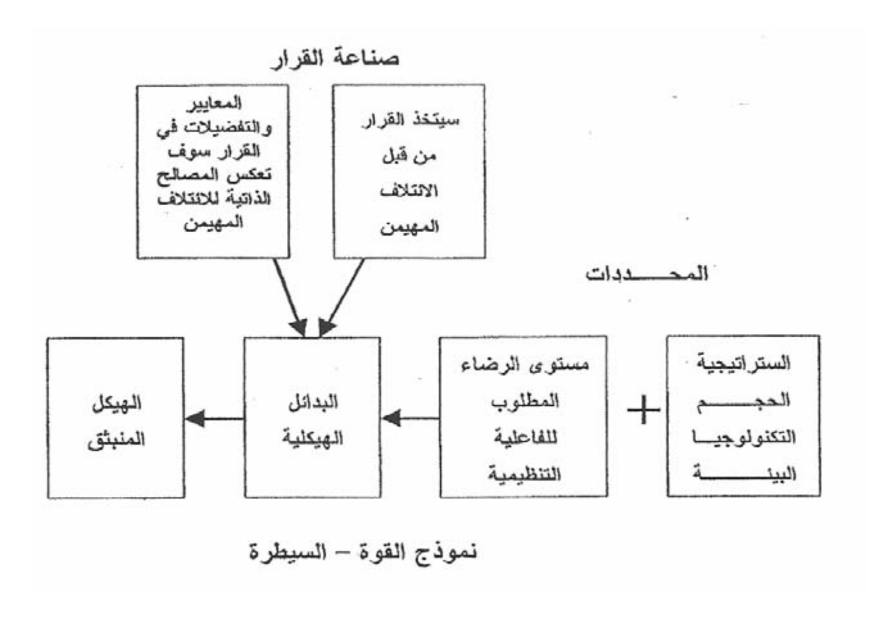
- تشير المجموعة المهيمنة إلى المجموعة الموجودة داخل المنظمة والذي يمتلك قوة التأثير على نتائج القرارات وطبقاً للنظرة الموقفية فإن المجموعة المهيمنة والإدارة العليا وجهان لعملة واحدة.

- أن الرؤية الموقفية ترى أن صانعي القرار يمتلكون هدف مشترك هو خدمة المنظمة ، فالمصالح الفردية يجب أن تذوب أمام مصحلة المنظمة.

* القوة والسلطة :

هناك نوع من الخلط بين مفهومي القوة والسلطة ، فالسلطة هي الحق في العمل أو إصدار القواعد لتوجيه الآخرين نحو العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وهذا الحق شرعي مستمد من المركز الوظيفي بالمنظمة ولتحقيق الأهداف لا بد وأن يمتلك قدرة على التأثير على الآخرين وهذه القدرة هي القوة ، فالقوة هي قدرة الفرد في التاثير على الآخرين.

و الشكل التالي يوضح العلاقة بين السلطة والقوة :




نموذج القوة – السيطرة

- ومن هذا التحليل يفيدنا في تذكير حقيقتين :

* كلما تحرك الفرد أي أعلى المنظمة كلما أصبح أكثر قرباً من مركز القوة.

* لا يشترط امتلاك السلطة لممارسة القوة.

- إن التفرقة بين السلطة والقوة مهم جداً لفهم الرؤية الخاصة بالقوة والسيطرة واختلافها على الخيار الاستراتيجي.

* السبيل إلى القوة :

القوة هي أولاً ظاهرة هيكلية تخاف عن طريق تقسيم العمل وتحديد التقسيم فالتمايز الأفقي يخلق بعض المهام ذات الأهمية الأكبر من غيرها.

وتشير الالدلائل إلى وجود ٣ طرق لاكتساب القوة هي السلطة الهرمية والسيطرة على الموارد وتمركز شبكة العمل.

١) تدرج السلطة :

السلطة الرسمية مصدر من مصادر القوة ونضيف هنا أنها ليست هكذا فقط بل إن الأفراد العاملين في الوظائف القيادية يستطيعون التأثير من خلال قراراتهم الرسمية أيضاً.

٢) السيطرة على الموارد :

إن السيطرة على الموارد من قبل الأفراد لا يضمن امتلاك القوة ما لم تكن هذه الموارد نادرة وكلما كانت الموارد نادرة تعززت قوة الفرد في التأثير على الآخرين.

٣) تمركز شبكة العمل :

وجود الفرد في المكان الصحيح قد يكون مصدراً للقوة فالأفراد الذين يحتلون المركز في شبكة العمل يكتسبون القوة لأن موقعهم يسمح لهم بأن يكاملوا بين الوظائف الأخرى.

**توليف القوة مع السيطرة :**

إن القرارات السابقة تسمح لنا بتوليف القوة مع السيطرة :

١) القرارات الهيكلية كعملية سياسية :

يعتقد مناصروا القوة أن هيكل المنظمة هو نتيجة لصراع القوى بين الائتلاف ، وبالطبع فإن إدارة هكذا صراعات من قبل المجموعة وترسيخ المعايير التي تفضلها وفقاً لفاعلية المنظمة ، وتشير السياسات إلى تلك الجهود التي يبذلها أعضاء المنظمة للحصول على الدعم لأجل أو ضد السياسات ولكن لماذا يعتبر القرار الهيكلي قراراً سياسياً ؟ إن اختيار أي هيكل سيكون بالضرورة من صالح بعض المجاميع وضد ا لمجاميع الأخرى.

إن مؤيدي القوة يرون أن الخيار الخاص بالهيكل يتوقف على استراتيجية المنظمة والحجم والتكنولوجيا والبيئة ، إن هذه القوى المتعددة تجتمع مع بعضها لتشكل مجموعة من البدائل الهيكلية التي ينبثق منها القرار النهائي.

تساؤلات في التطبيق :

إن القـول بـأن المنظمـة تتكيـف وتـستجيب للبيئـة دائمـاً قـول لا يجـسد الواقـع دائمـاً كـما أنـه قـول غـامض بعـض الـشيء وكـما قلنـا أن مؤيـدو القـوة المـسيطرة يـرون أن هيكـل المنظمـة

هو الهيكل الذي يجسد لذوي القوة الاحتفاظ بالقوة فإنه أيضاً يبحث باستمرار عن التكنولوجيا الروتينية ويحاول توظيفها في المنظمة.

إن التكنولوجيا لا تسبب الهيكل لأن اختيارها يتم عن طريق المجموعة المهيمنة ، أما بالنسبة للبيئة فإن المنظمة تحاول إدارتها بأساليب تقلل من حالة عدم التأكد.

# الفصل

# الثالث

# كيف تعمل المنظمات

## آليات تنسيق البناء التنظيمي

إن أي نشاط إنساني منظم سواء كان صغيراً أو كبيراً يرتكز أساساً على مجموعتين أساسيتين من المتطلبات هما : تقسيم العمل إلى مهام متعددة يجب إنجازها وتنسيق هذه المهام لأجل إنجاز ذلك النشاط فعملية التنسيق ليست بالأمر الهين ولدينا في المنظمة خمسة آليات لتنسيق العمل.

١) التكيف المتبادل :

يحقق التكيف المتبادل تنسيق العمل بواسطة الاتصال غير الرسمي ووفقاً لهذه العملية تتم السيطرة على العمل من قبل الأشخاص الذين ينفذونه وميزة هذه الآلية أنه يمكن استخدامها في أبسط المنظمات وأعقدها.

٢) الإشراف المباشر :

عندما يزداد عدد العاملين في المنظمة وتأخذ في النمو تتجه نحو آلية ثانية للتنسيق هي الإشراف المباشر ويحقق الإشراف المباشر التنسيق عن طريق جعل أحد الأفراد (المدير مثلاً) مسؤولاً عن أعمال الآخرين.

٣) المعيار أو التقييس :

يمكنك تحقيق التنسيق في العمل دون اللجوء إلى التكيف والإشراف وذلك عن تقييس العمل أي وضع قواعد وإجراءات محددة من أجل توجيه سلوك الأفراد في إنجاز نشاط محدد. وبالإمكان تحقيق التقييس في المنظمة على ثلاثة مستويات.

١) تقييس عمليات العمل : تتم تقييس عمليات أو خطوات العمل بعد تحديد وبرمجة محتويات العمل نفسه وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

٢) تقييس المخرجات : كما يمكن أن نقيس المخرجات عندما تكون نتائج العمل محددة بشكل دقيق مثل أبعاد السلعة أو الأداء.

٣) تقييس المهارات : في بعض الأحيان لا يمكن أن نصل إلى التنسيق عن طريق تقييس المخرجات فيكون الحل في تقييس مهارات العامل ومن الشائع أن يتم تقييس مهارات العامل قبل التحاقه بالمنظمة وبهذا الأسلوب نستطيع بشكل غير مباشر تحقيق ما يمكن تحقيقه في حالة تقييس عمليات العمل والمخرجات.

## الاجزاء الاساسية في المنظمة

لكي نفهم كيف تنظم المنظمات نفسها في هياكل تنظيمية مميزة لا بد أن نعرف أولاً كيف تؤدي وظيفتها. ولكي نعرف ذلك لا بد أن نعرف الأجزاء المكونة للمنظمات والوظائف التي تؤديها كل جزء فهي تتكون من أجزاء رئيسية.

١) القمة الاستراتييجية :

هي الإدارة العليا المسؤولة مسؤولية كاملة عن المنظمة وتتمثل بالمدير التنفيذي الذي يكون اهتمامه شاملاً بالمنظمة وتكون القمة الاستراتيجية مسؤولة عن تأمين قيام المنظمة بتقديم رسالتها بطريقة فعالة وضمان قيام المنظمة بتلبية حاجات الأفراد ويترتب على ذلك ٣ مجموعات من الواجبات وهي : -

الإشراف المباشر وإدارة ظروف البيئة وتطوير استراتيجيات المنظمة فالواجب الأول وهو الإشراف المباشر يعتبر وسيلة للتنسيق كما تحدثنا أما الواجب الثاني وهو إدارة ظروف البيئة فنجد أن القمة الاستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في تقليص حالات عدم التأكد خلال تحديد الاستراتيجيات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالبيئة. كما تعمل على تحديد واستمرار البيئة الخارجية.

أما الثالث بالإمكان تصور القمة الاستراتيجية على أنها قوة وسيطة بين المنظمة وبيئتها فالعمل في القمم من شأنه أن يبعد الفرد عن الروتينية لأن المطلوب دائماً هو إبداعات متواصلة.

الخط الوسط :

ترتبط القمة الاستراتيجية بمركز التشغيل عن طريق الخط الوسط فالإدارة الوسطى هم عبارة عن مجموعة المدراء الذين يحتلون مواقع إدارية دون القمة الاستراتيبية فهم لهم

سلطة مباشرة على العمال. ويقوم مدير الخط الوسط بجميع الأدوار القيادية الخاصة برئيسه المباشر.

الهيكل الفني :

هم الذين يخدمون المؤسسة من خلال ما يقدمونه من أراء ومقترحات تؤثر في عمل الآخرين إذ يقومون بتصميم العمل والتخطيط له وكذلك تغيير العمل وتدريب الأشخاص لإنجاز الأعمال.

الجهاز المساند :

هناك العديد من الوحدات المتخصصة التي تساند المنظمة خارج نطاق سير العمل فيها هذه الوحدات هي التي يتألف منها الجهاز المساند إن هذه الوحدات قد أهملت عن الكتابات عند الحديث عن هيكل المنظمة وفي أحيان أخرى تدمج مع وحدات الهيكل الفني رغم ابتعادها كثيراً عن اختصاصات الهيكل الفني فهي وحدات ذات اكتفاء ذاتي ولكن يتساءل البعض عن سبب اللجوء إلى هذه الوحدات المساندة وللإجابة نقول إنها وسيلة لتقليل حالة عدم التأكد والسيطرة على أمورها.

مركز التشغيل :

يشتمل على الأفراد الذين يقومون بوظائف أساسية أربعة :

١ – تأمين مدخلات لأغراض الإنتاج.

٢ – تحويل المدخلات إلى مخرجات.

٣ – توزيع المخرجات من خلال التسويق.

٤ – صيانة العمليات الإنتاجية.

ومركز التشغيل هو بمثابة القلب بالنسبة للمنظمة لأنه الجزء الذي ينتج المخرجات الأساسية التي تديم حياتها.

## خيارات تصميم المنظمة

١) الهيكل البسيط :

هو هيكل لا توجد فيه تفصيلات كثيرة وقليل التعقيد والرسمية وتكون السلطة المركزية محصورة في شخص واحد فهذا الهيكل يمثل المنظمات المسطحة ذات مركز تشغيل عضوي وفي الغالب يتصل كل واحد من العاملين في القمة الاستراتيجية التي يمثلها شخص واحد هو المالك عادة والذي يمتلك سلطة اتخاذ القرارات.

١) نقاط القوة والضعف :

تكمن قوة الهيكل البسيط في بساطته وسرعته ومرونته العالية ويحتاج إلى تكاليف قليلة للمحافظة على كينونته ولا توجد فيه مستويات إدارية معقدة كما لا يوجد فيه غموض في الأهداف.

ونقطة الضعف في هذا الهيكل هي محدوديته في التطبيق فعندما يزداد حجم المنظمة يصبح هذا الهيكل غير كفؤ.

٢) متى يمكن استخدام الهيكل البسيط :

عندما تكون المؤسسة صغيرة أو في بداية تكوينها أما إذا كانت البيئة بسيطة أو إذا كانت المنظمة تواجه أزمة كبيرة أو إذا كان المدير هو المالك ويريد أن يستحوذ على القوة الكلية لإدارة المنظمة ويكون هذا الهيكل فعالاً عندما يكون عدد العاملين قليلاً.

الهيكل البيروقراطي الآلي :

المعيارية هي المفهوم الأساس الذي يتخلل كل الهياكل البيروقراطية وتتمتع البيروقراطية الآلية بمهام تشغيلية ذات روتينية عالية وإجراءات وقواعد رسمية عالية ومركزية كما أن القرارات يتم اتخاذها عبر سلسلة الأوامر.

١) نقاط القوة والضعف :

إن القوة الأساسية في النظام البيروقراطي الآلي هي قدرته على إنجاز المهام المعيارية بكفاءة عالية كما أنه يقلل الازدواجية في الأداء فضلاً عن تحقيق الرضا النفسي بين

العاملين كما أنه نقطة الضعف في هذا التنظيم هي أن التخصص يخلق أنواع من الصراع بين الأقسام وقد يكون سبب ذلك هو غلبة أهداف القسم على أهداف المنظمة بصورة عامة وأيضاً من نقاط الضعف وهي مخالفات العاملين في اتباع اللوائح والنظم.

٢) متى يمكن استخدام الهيكل البيروقراطي الآلي :

يكون أكثر كفاءة في المنظمات الكبيرة العاملة في بيئة بسيطة مستقرة خالية من الأزمات ومن المنظمات التي تمتلك تكنولوجيا يتميز عملها بإمكانية إخضاعه للتقييس.

البيروقراطية المهنية :

ظهر هذا النظام في العقود الأخيرة غايته السماح للمنظمات بتوظيف متخصصين على درجة عالية من التدريب للعمل في مركز التشغيل أو العمليات الإنتاجية هذا الشكل الذي يجمع بين المعيارية واللامركزية في آن واحد وهذا يعين أنها ليست مركزية عملها ثابت يقود إلى سلوك ممكن التنبؤ به.

١) نقاط القوة والضعف :

تكمن قوة البيروقراطية المهنية في قدرتها على أداء المهام المتخصصة بنفس الكفاءة التي تستطيعها البيروقراطية الآلية كما أنها تتطلب من الإدارة العليا التخلي عن ممارسة السيطرة إلى حد كبير أما نقاط الضعف هي نفسها في البيروقراطية الآلية .

٢) متى يمكن استخدام البيروقراطية المهنية :

عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم وتعمل في بيئة معقدة وثابتة نسبياً وتتخلل التكنولوجيا الروتينية في المهنية وعندما يكون مركز التشغيل هو المسيطر عن طريق المهنيون المهرة.

الهيكل التقسيمي :-

هو الهيكل الذي يعتمد على الوحدات في الخط الوسط وهذه الوحدات تدعى أقسام المركز الرئيسي للقيادة. وهذه القوة في هذا الهيكل تكمن في الإدارة الوسطى وذلك لأن هذا الهيكل هو في الحقيقة مجموعة من الوحدات المستقلة وتمثل كل وحدة نموذجاً حقيقياً للبيروقراطية.

١) نقاط القوة والضعف :-

إحدى نقاط القوة هنا هي معالجته المشاكل من خلال وضع المسؤوليات الخاصة بالسلع أو الخدمات في يد مدير القسم وهنا تكون إحدى ميزات هذا القسم هو أنه يقدم قدرة المحاسبة والتركيز على النتائج كما أنه أداة ممتازة لتدريب وتطوير المدراء العامين.

أما نقاط الضعف : أن هذا التنظيم يتيح الازدواجية في العمل ويعمل على مضاعفتها بين الأقسام كما أنه يخلق مشاكل تنسيقية فالأفراد غير قادرين على الانتقال بين الأقسام خاصة عندما تعمل هذه الأقسام من أسواق مختلفة.

٢) متى يمكن استخدامها :-

المعيار الأول لاستخدامها هو تنوع السلع أو السوق فإذا أرادت المنظمة إنتاج سلع متعددة يصبح الهيكل التقسيمي أفضل وهناك عوامل أخرى أيضاً هي الحجم والتكنولوجيا والبيئة.

## التصميم الغرضي للمنظمة

أولاً : الهيكل الغرضي The Adhocracy Structure :-

- عندما يقرر أحد المنتجين إنتاج فيلم ضخم فإنه يكوّن فريق عمل فيه تخصصات مختلفة من المهنيين لتحقيق هدف واضح وهو إنتاج الفيلم.
- هؤلاء المتخصصين غالباً ما يجدون أنفسهم مشتركين في أنشطة أخرى نظراً لعدم وجود قواعد رسمية لتوجيه عمل الأعضاء.
- وفي الوقت الذي يوجد فيه جدول محدد للإنتاج إلا أن تعديله مراراً شيء اعتيادي ، وقد يستمر فريق العمل لعدة أشهر أو سنوات ولكنه في النهاية فريق مؤقت. وعندما

نقارن الشكل الغرضي بالتقسيمي نجده لا يملك تدرج هرمي وليس به أقسام ثابتة ولا قواعد رسمية.

- لقد وجدنا سابقاً ارتباط الرسمية مع المهنية بقواعد عكسية وهنا أيضاً في الغرضي نجد نفس الشيء فالقواعد والتعليمات قليلة حتى الموجود منها غير مكتوب.
- يمكن المقارنة بين البيروقراطية المهنية والغرضية ، كلاهما تستخدمان المهنيين لكن الاختلاف الرئيسي بينهما هو أن المهنية عندما تواجه مشكلة معينة تقوم بتصنيفها مباشرة إلى بعض البرامج حتى تتمكن من معالجتها ، بينما في الغرضية إن الحل لهذه المشكلة يجب أن يكون غير مألوف لذا لابد من الابتعاد عن القواعد والرسمية والمعيارية.
- إن عملية صناعة القرار عملية لامركزية وهذا الشيء ضروري لأغراض السرعة والمرونة.

تم تقسيم الغرضية إلى نوعين :-

١- الغرضية التشغيلية :-

هي التي تقوم بالإبداع وحل المشاكل مباشرة نيابة عن الزبائن ، ولتحقيق ذلك لديها فرق متخصصة بموجب عقود ، وفي بعض الحالات لا توجد عقود ، ولأنها مخصصة للزبائن لذا نجدها مشغولة في الجهود الابتكارية لاكتشاف حلول أصيلة للمشاكل.

إن الخاصية الأساسية بها : هي أن عملها الإداري والتشغيلي ينصهران في جهد واحد وهذا يعني أننا لا نستطيع الفصل بين الجهد التخطيطي والتشغيلي فكلاهما يحتاج إلى نفس المهارات المتخصصة في إطار مشروع واحد.

٢ - الغرضية الإدارية :-

هو النوع الذي يعمل مع فرق المشروع ولكن باتجاه مختلف فهي تتجه أولاً نحو خدمة نفسها ، وتميز الغرضية الإدارية بين المكون الإداري والمركز التشغيلي حيث يختزل المركز التشغيلي من أجل أن يبقى المكون الإداري ليشكل هيكل غرضي ويمكن تحقيق الاختزال بالأساليب الآتية :-

- عندما تحتاج المنظمة إلى أن تكون مبدعة ولكنها تريد أن يكون مركزها التشغيلي مجسداً للبيروقراطية الآلية فهنا يمكن فصل عمليات الإنتاج في المنظمة التي تمتلك إدارة تتصل بالقمة الاستراتيجية للمنظمة الأم.
- يستطيع المركز التشغيلي العمل باستقلالية تامة وهذا يعطي الفرصة للإدارة أن تتعاقد مع منظمات خارجية لإنجازه.

ج- الاختصار يكون سهلاً عندما يكون بالإمكان إدارة العمليات الإنتاجية آلياً إذ يقود للاختصار لأن أتمتة المركز التشغيلي تسهل إدارته ذاتياً وهذا يحررنا من الإشراف المباشر أو أي وسائل السيطرة الأخرى.

ثانياً : نقاط القوة والضعف :-

يقترن بداية نشوء الغرضية باستخدام قوى المهمات خلال الحرب العالمية الثانية عندما ابتكرت القوات المسلحة فرق الغرضية. تلك الفرق التي تنتهي تنظيمياً حال انتهاء المهمة التي أنشئت من أجل تحقيقها ويمكن أن تستغرق هذه الفرق يوماً أو شهراً أو سنة كما أن الأدوار المنجزة خلال الفريق متداخلة ومتبادلة معتمدة على طبيعة الهدف ومستوى تعقده.

كما أن المجموعة الواحدة بالإمكان شطرها إلى مجموعات فرعية كل منها مسؤول عن تحقيق هدف أو مهمة تختلف عن المهام الأخرى المطلوب إنجازها. وهناك فوائد عديدة بإمكان الإدارة تحقيقها من خلال استخدام هذه الفرق الغرضية من بينها أن هذه الفرق قادرة على الاستجابة السريعة للتغيير والابتكار والتنسيق بين التخصصات.

- والملاحظ أن الهيكل الغرضي مفضل في السنوات الأولى من عمر المنظمة ذلك لأن المنظمة في هذه المرحلة تحتاج إلى أعلى درجات المرونة وهي تسعى إلى تحديد أسواقها وتحدد بدقة كيف ستسير باتجاه تحقيق الأهداف.

إن الإبداعات تكون غزيرة في السنوات الأولى من حياة المنظمة لأنها تبذل قصارى جهدها للنضال من أجل البقاء وتشير الدلائل إلى أن الغرضية أكثر انتشاراً في

الصناعات الحديثة والصناعات الشابة في عمرها ومن أمثلتها منظمات أعمال الفضاء والصناعات الالكترونية والاستشارية ، والمنظمات المهتمة بالبحوث العلمية.

ان الشكل التنظيمي البسيط والشكل التنظيمي الغرضي هما شكلان عضويان بينما الأشكال الثلاثة الأخرى أكثر ميكانيكية ومع ذلك فإن هذه الأشكال مستقلة عن بعضها البعض حيث أن كل منها يتميز عن الأربعة الأخرى بخصائص محددة ، فالهيكل البسيط يناسب المنظمات الصغيرة والمنظمات التي في مراحلها التكوينية الأولى العاملة في بيئات بسيطة وحركية وهذا الشكل التنظيمي يتم ترشيحه للإدارة لتكون أكثر قدرة على مواجهة الأوقات العصيبة وحينما تفضل الإدارة السيطرة المباشرة على العاملين.

بينما صمم التنظيم البيروقراطي الآلي للإدارة للسيطرة المباشرة على العاملين. بينما صمم التنظيم لمواجهة البيئة المعقدة ولكي تستطيع الإدارة العليا العمل مع هؤلاء الحرفيين في بيئة لابد أن يكون لديها لامركزية في صناعة القرارات بمعنى وجوب أن تكون المركزية واطئة.

ومن جهة أخرى فإن التنظيم التقسيمي هو الآخر كثير الشبه بالتنظيم البيروقراطي الآلي إلا أنه صمم لمواجهة التداعيات التي تعطي أسبقية للأسواق أو السلع المتعددة ، وعندما تكون المنظمة كبيرة وتمتلك تكنولوجيا تستجيب للتقسيم على مستوى الأقسام وبشكل مستقل والبيئة بسيطة وثابتة.

أما التصميم الغرضي فهو الذي يحمي الإدارة العليا من سيطرتها المركزية إلى حد كبير لذلك فعندما ننظر إليه من زاوية القوة والسيطرة التي تكلمنا عنها في الفصول ومن وجهة أخرى لا تخلو الغرضية من السلبيات فالصراع بين الأعضاء هو شيء طبيعي في الغرضية.

كما أن عدم وجود رؤية واضحة بين من هو الرئيس ومن هو المرؤوس يعقد الأمور أكثر فالغموض قائم بالنسبة للصلاحيات والمسؤوليات أضف إلى ذلك استحالة تقسيم الأنشطة إلى أجزاء مستقلة. باختصار شديد إن التنظيم الغرضي يفتقد الفوائد المتحققة من تقييس العمل ووضع معايير واضحة له.

ويمكن للغرضية أن يخلق ضغط اجتماعي ونفسي بين أعضائها إذ ليس من السهولة تكوين العلاقات الاجتماعية في إطار العمل ثم إعادة تفكيكها وبشكل متواصل. أن البعض منا يجد من الصعوبة جداً التكيف مع التغييرات السريعة أو العيش في نظم عمل قصيرة العمر فالغرضية هي تنظيم غير كفؤ تماماً وهي تنظيم حساس سريع التأثر بالنقد. فقد لاحظ بعض الكتاب أن الكثير من هذه الغرضيات يموت مبكراً أو يتحول إلى الأشكال الأخرى من البيروقراطية ليتخلص من عدم التأكد ولربما تتساءل : إذا الغرضية تمتلك مثل هذه السلبيات لماذا إذن نستخدمها ؟ فنقول : أن هذه السلبيات تقل قيمتها قياساً بما تقدمه الغرضية من مرونة وإبداعات متواصلة .

متى يمكن استخدام الهيكل الغرضي :-

يقول منتزبرج : أن الغرضية لا يمكن أن تكون بمثابة فنجان شاي للمنظمة تشربه ساعة تشاء فالعوامل التي تحدد متى يكون استخدام الهيكل الغرضي فعالاً هي استراتيجية المنظمة والتكنولوجيا والبيئة والمرحلة العمرية للمنظمة.

فالغرضية ترتبط مع استراتيجيات التنويع والتغيير أو المخاطرة العالية ذلك لأن مثل هذه الاستراتيجيات تتطلب المرونة التي تتيحها الغرضية. كما أن التكنولوجيا الغرضية هي تكنولوجيا غير روتينية وهذه هي التي يجب استخدامها للاستجابة السلمية للتغيير الحاصل في الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة. وكما نعلم فإن هذه التكنولوجيا تتطلب رسمية واطئة لأنها تعتمد على الخبرات التي يمتلكها الاختصاصيون من أجل الاستجابة الصحيحة أضف إلى ذلك أن التكنولوجيا ستكون معقدة وبشكل يتجسد في تزاحم الخبرات وتنوعها بين الاختصاصيين وهذه يتطلب تنسيق وتكامل مهارات الإدارة.

والملاحظ أن الهيكل الغرضي مفضل في السنوات الأولى أما التصميم الغرضي فهو ذلك يتطلب تخلي الإدارة العليا من سيطرتها المركزية إلى حد كبير لذلك فعندما ننظر إليه من زاوية القوة السيطرة التي تكلمنا عنها في الفصول السابقة نجد أن أقل التصاميم تفضيلاً من قبل الإدارة وتستخدم الإدارة هذه التصاميم عندما يمتلك استراتيجيات منوعة

عرضة للتغيير ودرجة المخاطرة فيها عالية أو عندما تكون التكنولوجيا غير روتينية وتمتاز البيئة بالتعقيد.

وغالباً ما ترشح الغرضية للمنظمات الشابة وبالنظر لأن الشكل البسيط أيضاً في هذه المرحلة العمرية من حياة المنظمة ولأنه يعطي البسيط التقدم أيضاً في هذه المرحلة العمرية من حياة المنظمة ولأنه يعطي للإدارة ميزة الاحتفاظ بالسيطرة المركزية عن طريق الاشتراك المباشر لذلك نجده أكثر تفضيلاً من قبل المديرين عند المقارنة مع الشكل الغرضي.

# الباب الثاني

# المؤسسات

# الفصل

# الرابع

# مفاهيم عامة حول المؤسسة ومحيطها

## المؤسسة ككيان

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة ، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل جزءا من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الاقتصادية الديناميكية، التي ميزتها الرئيسية التطور و التغير ، فالمحيط الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكد.

**تعريف المؤسسة:**

من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب.

- المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية[1].

1 - JEAN LONGATTE, JACQUES MULLER, ECONOMIE D'ENTREPRISE, DUNOD, PARIS 2004, P01

- المؤسسة هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري واجتماعي

- المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى.

- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق

- المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك ويمكن أن تعرف كذلك بأنها وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج.

- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، وبشرية، والتي تشكل مركزا مستقل ماليا في صنع القرار، بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة

**تعدد المناهج والمداخل في تحليل ودراسة المؤسسة**

**١- المؤسسة فاعل اقتصادي:**

يمكن أن تعرف المؤسسة في هذا الإطار، حسب وجهات نظر مختلفة، أهمها:

- المؤسسة هي عبارة عن لصنع مستقل ماليا.

- المؤسسة هي عبارة عن وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، تلبي حاجيات المحيط،

المؤسسة هي عبارة عن وحدة توزيع العوائد وإنفاق الاستهلاك.

تقسيم أو توزيع القيمة المضافة في المؤسسة يتمم بين العمال، والدولة والهيئات الاجتماعية، والمقرضين والشركاء، والمؤسسة نفسها، ونفس الشيء بالنسبة لفائض الإنتاجية، الذي يتم توزيعه بين الأطراف القابضة.

- المؤسسة هي كذلك عبارة عن إطار تنظيمي للنفقات، تعتمد على الاستهلاك لتوفير المواد اللازمة لعملية الإنتاج.

**٢- المؤسسة كواقع بشري:**

المؤسسة هي عبارة عن تنظيم تسلسلي للأفراد، يأخذ بعين الاعتبار المهام، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ويتمتع باستقلال ذاتي في صنع القرار، ويمكن اعتبار المؤسسة كحالة خاصة، من مجموعة واسعة، يطلق عليها، المنظمات.

- المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص مقسمة إلى فئات (مجموعات) تتفاعل فيما بينها، من أجل تحقيق أهداف معينة، وكل منظمة تقوم على قواعد معينة، ومبادئ وأغراض ، وقيم وتفرض نظام قانوني جزائي، يخضع له أعضاء المنظمة بحيث يخدم هذا النظام أغراض المنظمة وأهدافها.

### ٣- المؤسسة كواقع اجتماعي :

- المؤسسة تؤثر في المجتمع ، وتساهم بشكل كثير في النشاط الاقتصادي، ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع والخدمات (منتوجات)، وكذلك في زيادة المداخيل، وتوفير موارد للجماعات العمومية، و المساهمة في تطوير، وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني.

- وتساهم المؤسسة في الميدان الاجتماعي، من خلال نشاطها في المجالات التالية : الاجتماعية، التربوية، السياسية والثقافية... إلخ.

### ٤- المؤسسة كنظام:

يعرف (ROSNAY de JOËL) النظام بـ: هو مجموعة من العناصر في تداخل ديناميكي منظم لتحقيق هدف ما.

- المؤسسة هي نظام مفتوح على محيطه، يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، وفي هذا الإطار يمكن أن تتركب المؤسسة من عدد كبير من الأنظمة الفرعية (Sous systèmes) بصفة عامة نعتبر نظام المؤسسة كمجموعة تتكون من ثلاثة أنظمة فرعية، تتمثل فيما يلي:

- نظام العمل يشير إلى العمليات التي تم إجراؤها.
- نظام المعلومات.
- نظام يتعلق بصنع واتخاذ القرار.

**المؤسسة في النظرية الاقتصادية[1].**

**١- النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية :**

- المؤسسة هي عبارة عن فاعل اقتصادي، تتمثل أهدافها في تعظيم الربح، أما متطلباتها واحتياجاتها فتتمثل في القدرات التكنولوجية (الفنية).

- لا تهتم هذه النظرية بالتحليل الداخلي للمؤسسة.

- إن بحث الفرد عن أساليب تعظيم الربح، تحقق اليد الخفية (La main invisible)، التي تكلم عنها آدم سميث، والتي تساهم في تعظيم الرفاهية الاقتصادية الكلية، ولكن هدف تعظيم الربح قد تعرض لانتقادات شديدة، على أساس أن المسألة تتعدى مجرد تحقيق ربح،ولكنها أيضا تسعى إلى تحقيق خدمات، والكفاءة الاقتصادية، والعدل في توزيع العائد[2].

**٢- نظرية النفقات**

(R.COSAE1937) و (O.WILLIAMSON 1985) يقدران بأنه على مستوى الأسواق، يتم التعاون بين مختلف الأعوان الاقتصادية، لا إراديا عن طريق نظام الأسعار (اليد الخفية)، ولكن على المستوى الداخلي للمؤسسة ، فهي منظمة إراديا، من طرف السلطة القائمة لرجل الإعمال (الهيكل التنظيمي).

1 JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P3-4

2 كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩٧، ص٣١

- تشكل المؤسسة، والسوق شكلين متناوبين للتنسيق الاختيار بين هذه الأشكال، وتفاعل المؤسسة مع السوق يتم عن طريق المقارنة بين تكاليف الصفقات (العمليات التجارية) مثل نفقات البحث عن الممونين والتفاوض حول العقود، وتكاليف التنظيم.

**٣- نظرية الوكالة:**

نقطة انطلاق هذه النظرية هي دراسة وتحليل علاقة الوكالة، والتي يعرفها (JENSEN & MECKELING 1976 ) بأنها عبارة عن عقد ، يقوم بموجبه شخص أو مجموعة أشخاص بتكليف شخص آخر (الوكيل) بتنفيذ مهمة معينة، والتي تستلزم تفويض بعض سلطة القرار للوكيل (L'agent).

- تهدف هذه العقود إلى إدارة المنازعات بين الفاعلين وكذلك إلى توجيه السلوكات، في إطار خدمة مصلحة الجميع.

**أنواع المؤسسات.**

- يوجد تنوع كبير في أنواع المؤسسات ، ولكن عموما يتم تصنيفها حسب أربعة معايير، وهي : حسب طبيعة النشاط، والأهمية والشكل القانوني، ومصدر الأموال.

## ١- تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية[1]:

### ١-١ حسب طبيعة النشاط:

- تصنيف المؤسسات في شكل قطاعات، وعددها ثلاثة ، وهي القطاع الأولي، والقطاع الثانوي و أخيرا قطاع الخدمات ، وهذه القطاعات ، يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات ، والأغراض من ذلك، وتقسم عموما إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتوجات (السلع والخدمات) المعدة من طرف المؤسسة.

- المحاسبة الوطنية الجزائرية، تصنف المؤسسات إلى قطاعات مؤسساتية، وتنظمها حسب نشاطها إلى ثلاثة حالات:

- في شكل قطاعات : وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي.

- في شكل فروع: تصنيف محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتوج.

- في شكل شعب: تشمل الشعبة جميع النشاطات من الأعلى (المواد الأولية)، إلى الأسفل (التسويق) والتي تشارك في خلق المبيعات لبعض أنواع المنتوجات.

---

1 JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P5-6.

**١-٢- حسب الأهمية (La dimension)**

حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية، إلخ، ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في رقم العمال، والقيمة المضافة.

- **عدد العمال** : يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة ( TPE : Très petites entreprises)، والتي توظف ما بين ١٠ و ٥٠٠ عامل، والمؤسسات الكبرى التي توظف أكثر من ٥٠٠ عامل.

- **رقم الأعمال** : يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع زبائنها.

- **القيمة المضافة** : تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيق للقيمة التي تم خلقها من طرف المؤسسة، ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال، من الناحية النظرية.

- **نتيجة الاستغلال (EBE)**: وهو الفائض المحقق من طرف المؤسسة ، قبل انتقاص كل من رأس المال التقني و التمويل.

**٢- تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية[1]:**

تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني كما يلي:

- **مؤسسات الأفراد:** الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.

- **شركات الأشخاص:** وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.

- **شركات رؤوس الأموال** : وتتمثل في شركات المساهمة.

- **الشركات ذات المسؤوليات المحدودة** : تتمثل فيما يلي:

هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت، كسلطة الإدارة، والجمعية العامة.

**٣- تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال**[2]:

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها ، على اعتبار أن شكل الملكية ، هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

1 JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P06
2 JEAN LONGATTE, P07.

- **المؤسسات الخاصة** : وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو لمجموعة من الأشخاص ، كشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات المساهمة.

- **المؤسسات العامة والمختلطة** :وهي مؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة، وتتمثل فيما يلي:

- **المؤسسات العامة**: وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية.

- **المؤسسات المختلطة**: وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار.

- إضافة إلى ما تقدم ذكره من أنواع للمؤسسات، هناك مؤسسات و جمعيات تنشط في المجتمع ، ولكن هدفها لا يتمثل في تحقيق الربح، فهي قد تأسست من أجل مساعدة بعض الفئات في المجتمع في بغض القطاعات، ويعتبر التضامن والعلاقات الإنسانية والاجتماعية محور اهتماماتها، وتتمثل هذه المؤسسات في التعاونيات (Coopératives) ، والشركات التبادلية (Mutuelles)، إضافة إلى مؤسسات الإدماج (Les entreprises d’insertion).

## محيط المؤسسة ودورة حياتها

سنتناول مفهوم محيط المؤسسة ، وأهم محدداته وتأثيراته على نشاط المؤسسة، وكذلك إلى دورة حياتها.

**طبيعة محيط المؤسسة[1]:**

**مفهوم محيط المؤسسة :**

المؤسسة بوظائفها المختلفة، المتمثلة في إنتاج وتبادل السلع والخدمات وكذلك في توزيع المداخيل و العوائد هي في قلب البيئة الاقتصادية.

المؤسسة تؤثر في المجال الاقتصادي وتتأثر بالظروف الاقتصادية ونشاطات الأعوان الاقتصادية الأخرى، واستمراريتها رهينة بتكيفها مع الظروف الاقتصادية المختلفة وبالتطوير المستمر لبنيتها الاقتصادية في البيئة الديناميكية المتداخلة بحيث هناك تداخل مستمر بين المؤسسة (اقتصاد جزئي MICROECONOMIE) والأعوان الاقتصادية الأخرى (اقتصاد كليMACROECONOMIE) ومجموعة المؤسسات (MESOECONIMIE)

محيط المؤسسة يتشكل من مجموعة من العناصر التي لها علاقة مع المؤسسة، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

**٢- مكونات محيط المؤسسة :**

1 JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P10-11.

محيط المؤسسة يشمل فواعل اقتصادية متعددة ويشمل كذلك البنى الاقتصادية والاجتماعية ، عموما يتشكل محيط المؤسسة مما يلي:

- **الفواعل الاقتصادية:**

تتمثل في الزبائن والممونين والمنافسين والسلطات العمومية والنقابات والبنوك... إلخ.

- **البنى الجغرافية والديموغرافية :**

تتمثل في عدد السكان الموارد الطبيعية المناخ الوسط الطبيعي.

- **البنى الاجتماعية والاقتصادية :**

- **الإطار القانوني** :يتمثل في النظام والقوانين.

- **البيئة التكنولوجية** : ففي بعض القطاعات ، التطور التكنولوجي سريع جدا (الإعلام والاتصال...)

- **السلوكات والثقافات** :تتمثل في القيم الأخلاقية، الدين، مبادئ إيديولوجية وفلسفية وكذلك أنماط وأساليب الحياة ، والعادات الاجتماعية ، إلخ.

كل هذه العوامل ، التي سبق ذكرها تتطور وتتغير اتجاهاتها أحيانا بسرعة كبيرة، فالمحيط الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكد.

**تأثير البيئة على المؤسسة[1].**

**١- دراسة البيئة :** دراسة البيئة أو المحيط لا تعني تحليل كل ما يحيط بالمؤسسة إنما تقتصر دراسة المحيط على البحث عن المعلومات الملائمة أو المناسبة حول العناصر والعوامل التي يمكن أن تؤثر على تطور المؤسسة.

البيئة يمكن أن تحد أو تزيد من حرية المؤسسة في ممارسة نشاطها ، فهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تحد من حرية المؤسسة ، مثل الإطار القانوني ( الحق في العمل الحق في الاستهلاك،...) المنافسة أو هيمنة مؤسسة ما في النشاط الاقتصادي (LE MONOPOLE) إلى غير ذلك من العوامل ، لذلك فالمؤسسة تستخدم كل ما لديها من وسائل متاحة لكي تتكيف مع البيئة الديناميكية.

**٢- الذكاء الاقتصادي:**

يجب على المؤسسة أن تراقب باستمرار تطور بعض العوامل التي لها تأثير كبير على المؤسسة وكذلك شركائها في المحيط ، فالمراقبة الفعالة للمحيط تسمح للمؤسسة بتوقع التطورات وتساعدها على التكيف في هذه البيئة والمحيط ليس بالضرورة مصدرا للمشاكل والإكراهات فقد يكون كذلك مصدر للفرص ومن بين المفاهيم الشائعة في هذا الإطار الذكاء الاقتصادي وهو عبارة عن مجموعة من أدوات البحث والمعالجة والدراسة للمعلومات الملائمة الواجب توفيرها للفواعل الاقتصادية للاستفادة منها.

1 JEAN LONGATTE, JACQUES MULLER, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P11-12

الذكاء الاقتصادي يشمل كل الطرق والأساليب الفعالة لدراسة المحيط من عدة جوانب مختلفة (اقتصادية، اجتماعية، تقنية... إلخ) من أجل توفير المعلومات المناسبة للمؤسسة.

كما يمكن أن يكون المحيط مصدرا لأحداث مستقبلية محتملة ، فبنية المؤسسة توجهها مجموعة من العوامل من بينها البيئة المتواجدة فيها، فكلما كانت البيئة مركبة ومختلفة ومتطورة، كلما انعكس ذلك على بيئة المؤسسة التي يجب أن تواكب هذا التغير في البيئة الديناميكية ، بحيث تكون بنيتها (بهيكلها التنظيمي) قابلة للتطور، وأن تتميز باللامركزية.

**دورة حياة المؤسسة[1].**

مثل أي كائن حي المؤسسة تنشأ وتنمو وتتطور ولكن غالبا ما تزول دورة حياة المؤسسة تتميز بعدة مراحل مختلفة ، تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالا و اتجاهات مختلفة وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف المختلفة، أما وضعيتها في السوق ، فلا تتميز دائما بنفس المستوى من القوة.

بصفة عامة، يمكن أن نمثل دورة حياة المؤسسة في ثلاث مراحل متتالية وهي:

- مرحلة الظهور.

1 PIERPE CONSO, Gestion Financière de l'enterprise, P71-72

- مرحلة النمو السريع.

مرحلة النضج.

**أهم التقسيمات التي تتناول دورة حياة المؤسسة[١]:**

نظرا للاهتمام الكثير من الباحثين، في الفكر المالي، بالمراحل التي تمر بها حياة المؤسسة، فقد نتج عن ذلك عدة تقسيمات لمراحل حياة المؤسسة ، أهمها ما يلي:

**١- تقسيم (KIMBERLY 1980 & MILLER)**:قسم كل من الباحثين المراحل التي تمر بها حياة المؤسسة إلى ٣ مراحل، وهي:

- **مرحلة النشأة** :تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة ، وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.

- **مرحلة التحول** :تعد هذه المرحلة مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة ، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.

- **مرحلة التدهور** :تعبر هذه المرحلة عن الركود، والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن القول أن نهاية وتصفية المؤسسة ليس مؤشرا كفشلها دائما، فقد يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

**٢- تقسيم (HOUSE 1995 & FULD)**:قسم هذان الباحثان مراحل حياة المؤسسة إلى خمسة مراحل وهي:

---

1 حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٠ ص ٢٧٥-٢٧٦.

- **مرحلة النشأة** :تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة ويتم فيها تسطير إستراتيجيتها واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.

- **مرحلة الشباب** :تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.

- **مرحلة منتصف العمر** :تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل ، وتفويض السلطة.

- **مرحلة النضج** :يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.

- **مرحلة الفناء والتدهور والفناء** : تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع و النمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجيا إلى التدهور والفناء.

**٣- تقسيم (GUP):**

يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعا، حيث عمد (GUP) إلى تقسم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل وهي:

- **مرحلة النشأة و الانطلاق** :وهي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية :

- وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.

- وجود السيولة.

- ارتفاع في تكاليف الإنتاج و البحث العلمي.

- القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.

- القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.

- المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

- **مرحلة النمو والتوسع** : تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش ، والتوسع الذي حققته المؤسسة ، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:

- وجود علامات تجارية.

- الدعاية، الإعلان، والترويج.

- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.

- ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.

- القدرة على التحكم في التكاليف.

- البحث عن الكفاءة، وجلبها.

- العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الجل.

- **مرحلة النضج و الاستقرار** : ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:

- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.

- البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتوجاتها.

- العمل على تطوير الإنتاج.

- السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.

- حسن العلاقة مع العملاء.

- القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد.

- ولاء العملاء للعلامة التجارية.

- **مرحلة التدهور و التراجع** : تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز بما يلي:

- البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف.

- التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.

- التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.

- التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمراحل السابقة.

- مطالبة الدائنين بمستحقاتهم.

**وظائف المؤسسة.**

يمكن تصنيف وظائف المؤسسة الصناعية إلى وظائف رئيسية وأخرى ثانوية، نقتصر هنا على دراسة الوظائف الرئيسية للمؤسسة والمتمثلة فيما يلي :

- **الوظيفة المالية والإدارية.**

- **الوظيفة التموينية.**

- **الوظيفة الإنتاجية.**

- **الوظيفة التسويقية.**

**: الوظيفة المالية والإدارية:**

**١- الوظيفة المالية:**

**١-١ مفهوم الوظيفة المالية :**ترتبط الوظيفة المالية في المؤسسة بشكل كبير بالعمليات المالية والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة، باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية وتتمثل مهام الوظيفة المالية في هذا الإطار في التفاوض وفي إعداد برامج لتمويل المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في إدارة وتسيير الخزينة

من جهة أخرى ترتبط الوظيفة المالية بوظيفة أخرى وهي مساعدة المديرية العامة للمؤسسة والتنسيق معها من خلال الخدمات التي يمكن أن تقدمها لها، بفضل الخبرة والمهارة التي اكتسبها القائمون على إدارة الوظيفة المالية وهذا الدور المتميز للوظيفة المالية في علاقتها مع الإدارة العليا للمؤسسة أكسبها تأثير ونفوذ كبيرين في المؤسسة مقارنة بالوظائف الأخرى وتتمثل مهامها في هذا الإطار في التوفيق بين الموارد المالية المتاحة للمؤسسة ، وحاجياتها مع الأخذ في الحسبان إمكانياتها ومواردها

الحقيقية وكذلك الملاءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف المساهمين فالهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق القدرة على تعظيم القيمة السوقية للأسهم وهو الهدف الإستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه معظم المؤسسات وتدور حوله جميع القرارات المالية.

**١-٢ هيكل الوظيفة المالية والإدارية[١]:** لا توجد قاعدة عامة تسمح بتحديد مكان الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأن هذا الأخير يختلف باختلاف أشكال المؤسسات ، بصفة عامة ، تعد الوظيفة المالية جزءا لا يتجزأ من الوظيفة الإدارية وهذا على خلاف الوظائف الأخرى في المؤسسة المستقلة ذاتيا عن الوظيفة الإدارية والتي تتمثل في الوظيفة الصناعية والتجارية و الاجتماعية بحيث يتم التنسيق بين مختلف هذه الوظائف من طرف المديرية العامة بحيث هذا التقسيم يعد كمثال وليس على سبيل الحصر والشكل التالي يوضح ذلك.

**١-٣ مهام الوظيفة المالية والإدارية[٢]:**

بصفة عامة الوظيفة المالية هي عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات والعمليات المرتبطة بالبحث عن الموارد المالية من مصادرها الممكنة، وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات الضرورية، من خلال إعداد برامجها،

1 PIERPE CONSO, Gestion Financière de l'enterprise, P66-67

2 عبد النور مدب، خالد طاهري، دراسة تقييمية للوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة، مذكرة مهندس دولة في التخطيط، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجازئر، ٢٠٠٥، ص٧.

وخططها الاستثمارية وكل ما يتعلق بالتمويل، ثم يتم اتخاذ التدابير و الإجراءات اللازمة التي تسمح بتحقيق برامجها وخططها ولضمان استمرار نشاطها بصفة عادية، وصولا إلى تحقيق أهدافها المتعلقة.

ولضمان فعالية الوظيفة المالية يجب تسجيل جميع العمليات التي تم تحقيقها كعمليات الشراء والبيع ثم تلخيص هذه العمليات المالية في نهاية السنة المالية في شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية، وجدول حسابات النتائج والجداول الملحقة الأخرى، وهي عبارة عن مخرجات نظام للمحاسبة في المؤسسة.

ويمكن القول أن مهام الوظيفة المالية تنحصر في:

أ- **التخطيط** :تحديد الأهداف المالية وتهيئة البرامج والميزانيات.

ب- **التنسيق** :اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق البرامج وتنسيق النشاطات.

ج- **الرقابة** : لضمان تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة.

- تتحدد الوظيفة المالية بمتغيرين أساسيين هما السيولة و الربحية، فالسيولة تعد مؤشرا يعبر عن مدى احتمال نعرض المؤسسة لمخاطر الإفلاس، والتي تنجم عن ضعفها في تسديد ما عليها من التزامات ، أما الربحية فهي انعكاس للكفاءة ، ولفعالية الإدارة المالية في استغلال الأموال المستثمرة في خلق الأرباح ليتوج كل هذا الأداء بقدرة الإدارة المالية على تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم القيمة السوقية لأسهمها في السوق.

**٢- الوظيفة الإدارية :**

**٢-١ مفهوم الوظيفة الإدارية**[1]: تقصد بالوظيفة الإدارية هيكلة المؤسسة ، وتقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة ، وكذلك تحديد العلاقات و القنوات التنظيمية المختلفة ، من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

هناك تداخل بين الوظيفة المالية والوظيفة الإدارية بحيث الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته المستحقة في المواعيد المحددة وبأقل تكلفة.

ويمكن حصر وظائف الإدارة فيما يلي:

أ- **التخطيط** :يقصد به عملية استشراف المستقبل ، والتنبؤ به ووضع السياسات العامة التي يمكن للمؤسسة السير عليها في المستقبل.

**ب- التنظيم** : يعني التنظيم في الإدارة تحديد السلطات ومسؤوليات العاملين، وتصميم الهيكل التنظيمي والتنسيق بين مختلف أجزاء ومصالح المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

**ج – الرقابة** :هي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة والعمل على تقييمها.

1 عبد النور مدب، خالد طاهري، مرجع سبق ذكره، ص٩.

**الوظيفة التموينية.**

**١- مفهوم الوظيفة التموينية**[1] : تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.

تظهر أهمية الأهمية التموينية من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة التجارية على أنها نشاط اقتصادي يستهدف الحصول على المنتوجات من السلع والخدمات التي سوف يعاد بيعها ، وإن كان هذا التعريف متفقا عليه بالنسبة للمؤسسة التجارية، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة للمؤسسة الصناعية وهذا يعود إلى مفهوم التموين الذي يتميز بالشمولية، ويمكن النظر إليه من زوايا مختلفة، وفيما يلي بعض التعاريف:

- التموين يهدف إلى تقديم المنتوج ليستطيع القيام بخدمة معينة في المؤسسة بالكمية المحددة، وفي الأجل المحدد وبأدنى تكلفة، وبجودة عالية.

- التموين في المؤسسة الصناعية هو عملية تهدف إلى الحصول على منتوجات سواء كانت سلع أو خدمات ضرورية لضمان السير العادي لعملية الإنتاج.

- وظيفة التموين تتمثل في تسيير التدفقات المادية والتدفقات غير المادية والمالية.

1 عبد النور مدب، خالد طاهري، مرجع سبق ذكره، ص٨.

- إن التموين في المؤسسة الصناعية هو عبارة عن مرحلة من مراحل الدورة التشغيلية (التموين، الإنتاج، التوزيع) وهو نشاط يتم في إطار منظم تربطه علاقات بجميع مراحل الدورة التشغيلية، وتعتبر وظيفة الشراء مجرد مرحلة في نشاط التموين.

**٢- الوظائف الأساسية لإدارة التموين[1]:**

- تزويد المؤسسة بالكميات الضرورية والكافية في الوقت المناسب وبالجودة المرغوب فيها وبأدنى تكلفة لاحتياجات العملية الإنتاجية في المؤسسة.

- تزويد المصالح والوظائف المختلفة الأخرى في المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمنتوجات المتواجدة في السوق.

- دراسة ومعرفة السوق، بغرض إيجاد طريقة مثلى للتموين بالسلع والخدمات العلى جودة، والأقل تكلفة.

- التنسيق مع الإدارات الأخرى في المؤسسة مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق.

- إدارة المخزون.

- تحديد الحاجات اللازمة.

- المراقبة.

1عبد النور مدب، خالد طاهري، مرجع سبق ذكره، ص٨-٩.

### ٣- المراقبة اللوجيستية (Logistique)[1]:

#### ٣-١ مفهوم الوظيفة اللوجيستية :

يمكن تعريف الوظيفة اللوجيستية (La logistique) التدفقات المادية والتدفقات المعلوماتية المصاحبة للنشاطات التموينية والتي تمتد منذ وضع برنامج الإنتاج إلى غاية وصول التموينات إلى المصلحة التجارية.

#### ٣-٢ أهداف الوظيفة اللوجيستية :

أهداف الوظيفة اللوجيستية تتمثل فيما يلي:

- التقليل من التكاليف.

- تحسين جودة الخدمات عند التعامل مع العملاء.

- تدور وظيفة اللوجيستيك حول ٣ محاور رئيسية تتمثل فيما يلي:

أ- عمليات التخطيط ( تنبؤ المبيعات ، التخطيط للإنتاج ، وضع برامج للتموين...).

ب- العمليات الإدارية (معالجة طلبات الزبائن ، إدارة وتوجيه المخزون، معالجة طلبات الموردين...)

ج- العمليات المادية ( تسليم طلبيات الزبائن ، نقل وتحويل المواد والسلع بين الورشات واستقبال طلبات الموردين...)

---

1 JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE,P57.

### ٣-٣ هيكل الوظيفة اللوجيستيكية:

تحتل وظيفة اللوجيستيك مكانة هامة في هيكل التنظيم في المؤسسة، بسبب تأثير التطورات التالية:

- المنظمات الإنتاجية الحديثة التي أصبحت تتميز بالمرونة العالية تعمل على التقليل من تكاليف التموين، ومن الوقت غير المنتج المرتبط بحركة التدفقات المادية المتعلقة بنشاط التموين ( تخزين السلع، تنظيم السلع والمواد...).

- جودة الخدمات والسرعة في تلبية الحاجات التي أصبحت تميز النشاط الاقتصادي وهذا لضمان علاقة جيدة مع الزبائن وبالتالي تكوين ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق خاصة في ظل اشتداد المنافسة.

- أما فيما يخص موقع الوظيفة اللوجيستية من الهيكل التنظيمي للمؤسسة

**الوظيفة الإنتاجية.**

**١- مفهوم الوظيفة الإنتاجية:**

من الناحية الاقتصادية ، المؤسسة هي عبارة عن توليفة بين مجموعة من العوامل بغية إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصادية أخرى، يتمثل هدفها في تحويل السلع والخدمات المتاحة لها إلى منتوجات موجهة للأعوان الاقتصادية الأخرى، فالنشاط الأساسي للمؤسسة قائم على الإنتاج والتبادل.

وظيفة الإنتاج هي عبارة عن عملية تقنية (Processus technologique) تتميز بفترة زمنية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات وكذلك بالجانب المتعلق بالعوامل الضرورية لاستمرارية نشاطها كرأس المال والمواد الأولية والعمل.

هذه العملية التقنية تؤثر في طبيعة هيكل رأس مال المؤسسة وكذلك على شكل التبادلات سواء من أعلى أو من أسفل مستويات النشاط الإنتاجي.

رأس المال بالمعنى الاقتصادي هو عبارة عن مجموعة من العوامل الاقتصادية والتي تساهم في إنتاج السلع والخدمات، ويشمل موارد مادية وغير مادية مثل مجموعة المعارف المتراكمة في المؤسسة و الإطارات.

شروط التبادل مع الأعوان الاقتصادية الأخرى يختلف حسب طبيعة نشاط الإنتاج، الذي يتحدد بمستويات من الأعلى بالأسواق التي من خلالها تحصل المؤسسة على السلع والخدمات الضرورية التي هي بحاجة إليها ، ويتحدد من الأسفل بالأسواق التي من خلالها تصرف منتوجاتها.

بعد صياغة المنتوج سواء كان سلعة أو خدمة المراد إنتاجها ، يتم تصنيعه ثم بيعه هذه المجموعة من العمليات تشكل ما يسمى بدورة الاستغلال التي تتجدد باستمرار.

**٢- دورة الاستغلال :**

**٢-١ من الناحية الاقتصادية[1]:** تعرف دورة الاستغلال من الناحية الاقتصادية بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق هدفها المتمثل في إنتاج السلع، والخدمات بغرض تبادلها ، وتتكون دورة الاستغلال من ثلاثة مراحل متعاقبة تتمثل في:

أ- الحصول على السلع والخدمات التي تدخل في عملية الإنتاج (مرحلة التموين).

ب- تحويل السلع والخدمات (المدخلات)إلى منتوجات تامة الصنع (مرحلة الإنتاج).

ج- بيع المنتوجات (مرحلة التسويق.)

هذه العملية يجب أن تتم باستمرار لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتمثلة في رأس المال والعمل.

**٢-٢ من الناحية المالية**

دورة الاستغلال (CYCLE D'EXPLOITATION) تعني من الناحية المالية شبكة من التدفقات المالية التي تضمن سير العمليات التبادلية بين المؤسسة والأعوان الاقتصادية الأخرى.

1 PIERRE CONSO, GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, P28.

يمكن تعريف الدورة المالية (Un cycle financier) بأنها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، انطلاقا من تحويل الأموال التي بحوزتها ، أو التي تحصل عليها من خلال القروض إلى منتوجات سواء كانت سلع أو خدمات إلى غاية اللحظة التي تسترجع فيها أموالها.

الدورة المالية هي طريقة أو أداة للمؤسسة والتي من خلالها تضمن تحقيق التوازن والتحكيم بين حيازة الأصول المادية، الأصول المالية، و الأموال (النقود)، لكي تضمن استمرار نشاطها وتطورها

هناك ثلاثة دورات مالية أساسية في المؤسسة وهي: دورة الاستغلال ، دورة الاستثمار ودورة العمليات المالية، هذا التصنيف يأخذ بعين الاعتبار معيارين وهما المدة الزمنية (طويلة أو قصيرة الأجل) ، من جهة وطبيعة التدفقات المالية.

**٣- النظام الإنتاجي (Le système de production )[1]:**

أداء الوظيفة الإنتاجية لمهامها يستدعي وجود نظام إنتاجي، والذي يمكن تعريفه كإطار تنظيمي لتدفقات الإنتاج يأخذ بعين الاعتبار متغيرين رئيسيين هما المدة اللازمة للإنتاج، وكذلك عدد العمليات التي يجب القيام بها للحصول على المنتوجات النهائية ، ويهدف هذا النظام إلى ما يلي:

1 JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P38.

●**الإنتاجية** : وهي العلاقة بين مستوى الإنتاج والوسائل المستخدمة في تحقيقه.

**ب- المرونة** : وهي قدرة الجهاز الإنتاجي للاستجابة للتغيرات الكمية والنوعية للسوق.

**ج- الجودة** : التي تستدعي من المؤسسة إنتاج منتوجات ترضي احتياجات الزبائن خاصة في ظل زيادة المنافسة واشتدادها بين المؤسسات، فلم يعد السعر والتكلفة هما المتغيران الرئيسيان في اللعبة التنافسية ، بل أصبحت القدرة على الاستجابة للاحتياجات المتنوعة بصورة دقيقة وسريعة تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة.

إضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها ، فإن الوظيفة الإنتاجية عليها مسؤولية التوفيق بين الأهداف المختلفة للمؤسسة، فالبحث عن تحقيق أقصى الأرباح من خلال الإنتاجية الكبيرة قد لا يتلاءم مع عامل المرونة الديناميكية، خاصة في ظل التنوع الكبير في المنتجات والتي تتطور باستمرار (La différenciation ) لذلك فإن توسيع مجال الإنتاج في المؤسسة ليشمل منتوجات أخرى قد يؤدي إلى اختلال الإنتاج في المؤسسة ، وينعكس سلبا على جودة المنتوجات.[1]

المؤسسة مطالبة بوضع نظام متكامل لتخطيط الإنتاج وإعداد برنامج الإنتاج مسبقا ، ومتابعة تنفيذ هذا البرنامج ثم الرقابة والتقييم.

1 JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P40.

**الوظيفة التسويقية.**

**١- مفهوم التسويق[1]:**

كل مؤسسة مطالبة بإشباع بعض الحاجات من خلال بيعها لمنتوجاتها من سلع وخدمات المستهلكين في مختلف الأسواق ، ويمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة والأسواق المختلفة والتسويق لا يختلف في مفهومه العام، عن هذا الإطار.

يمكن أن نعرف التسويق بأنه مجموعة من الأفعال والأنشطة التي تساعد على معرفة وتوجيه حاجات المستهلكين وتسعى إلى إشباع رغباتهم ، وكذلك إلى التكيف وباستمرار بين الإنتاج والاستهلاك.

التسويق (بالانجليزية MARKETING) هو كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني (MERCATUS) والذي يعني السوق.

التسويق قبل كل شيء هو حالة معنوية لأنه قائم على دراسة حاجيات المستهلكين وعلى فكرة التميز في السوق.

منهج التسويق علمي، يعتمد على المناهج العلمية ، ويسعى لتفادي الصدفة عن طريق القياس والإحصائيات والنماذج وأدوات معلوماتية...إلخ.

---

1 JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE,P17

التسويق منهج شامل، يساعد في إحداث تكامل بين جميع وظائف المؤسسة المتعلقة بالسوق إضافة إلى أنه يساهم في التخطيط.

بعد أن كان التسويق يختص بالمنتوجات الأكثر استهلاكا فقط (التسويق الصناعي) أصبح اليوم يشمل مجالات شتى فقد شهد مجال التسويق توسعا معتبرا ، وأصبح يهتم بمجال الخدمات، ومجالات أخرى ليست تجارية كالمجال السياسي و الاجتماعي.

**٢- دراسة التسويق[1]:**

معرفة السوق تمكن المؤسسة من التحكم في عدد معين من المتغيرات الرئيسية التي تتمثل في المنتوج، السعر، الاتصال والتوزيع.

من أجل تحقيق فعالية قصوى لنشاطات المؤسسة يجب على المؤسسة دراسة كيفية توزيع وتوجيه جهودها بين المتغيرات التي سبق ذكرها والتنسيق بين مختلف أنظمتها.

تعتبر دراسة السوق من المهام الرئيسية لإدارة التسويق في المؤسسة، بحيث تتعدى أغراضها مثل دراسة العرض والطلب و تطور حاجات المستهلكين ، وتهدف دراسة السوق إلى توفير المعلومات اللازمة التي تخدم مصلحة المؤسسة.

1 JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P18-19.

تشمل دراسة السوق على مجموعة من التحقيقات والدراسات وهي على نوعين، دراسات كمية، التي تهدف إلى تقدير حجم المنتوجات التي يحتاجها السوق والدراسات النوعية، والتي تهدف إلى تحليل مبررات ، ودوافع سلوكات المستهلكين العميقة تجاه المنتوج أو المؤسسة أو العلامة التجارية.

دراسة السوق تتمثل في جمع وتحليل واستغلال كل المعلومات الضرورية واللازمة لعملية صنع واتخاذ القرار في المؤسسة.

إن كل مؤسسة لها أهداف عامة تسعى دائما إلى تحقيقها والنشاط التسويقي له أيضا مجموعة من الأهداف المحددة مهما تعددت هذه ألأهداف ، فإنها عادة ما تصب في هدفين رئيسين هما:

- الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستهلكين والحصول على رضاهم فلا توجد مؤسسة تستطيع البقاء في السوق لفترة طويلة دون أن تستطيع إشباع احتياجات المستهلكين.

- تحقيق مجموعة من المزايا التنافسية التي تميز المؤسسة عن بقية المنافسين لها في الأسواق.

# الفصل

# الخامس

# دور التحليل المالي في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة

## مقدمة

تشكل البيانات المالية الأساس لمعظم العمليات التحليلية المتعلقة بالانضباط الاقتصادي ولذلك من استعراض طبيعة هذه البيانات ، ومحدداتها من أجل فهم مدى المنفعة والدور الذي يمكن أن تؤديه في التحليل المالي، وتعتبر الميزانية المحاسبية، وحسابات النتائج مخرجات نظام المحاسبة المالية ، أهم البيانات المالية ولكن نتيجة للتطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها تلك القوائم كافية لأغراض الاستثمار والتمويل وصناعة القرارات المختلفة ولذلك كان لابد من خضوع تلك البيانات للتحليل بهدف الوقوف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة ودراسة أسباب نجاحها وفشلها ويعد التحليل المالي أداة فعالة في هذا المجال فهو يساعد في تقييم الأداء وفي التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات حتى أنه يعمل على إخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة.

**طبيعة التحليل المالي:**

تعتبر قائمة المركز المالي (الميزانية) والحسابات الختامية مخرجات نظام المحاسبة المالية، والتي تظهر نتيجة أعمال الوحدة من ربح أو خسارة ، وتوضح كذلك المركز المالي للوحدة، وحقوق أصحاب الوحدة ، ونتيجة للتطورات الاقتصادية، لم تعد النتائج التي تظهرها تلك القوائم كافية لأغراض الاستثمار والتمويل وصناعة القرارات المختلفة، ولذلك كان لابد من خضوع تلك البيانات للفحص والتدقيق والتحليل بهدف

الوقوف على حقيقة وضع الوحدة ودراسة أسباب نجاحها، وفشلها، خاصة وأن النجاح والتقدم يجب أن يكون وليد الصدفة ، أو نتيجة مؤثرات خارجية ليس للوحدة عليها أية تأثير، كالأحوال الاقتصادية، وتغيرات مستويات الأسعار، ولذلك لابد للوحدة الاقتصادية من تخطيط نشاطاتها للفترة المقبلة ، ويحتاج التخطيط إلى رقابة التنفيذ وتقييم الأداء ، وتحديد الانحرافات باللجوء إلى أدوات التحليل المالي، الذي أصبح يساعد في تقييم الأداء ، ويساعد في التقييم المستقبلي لكافة النشاطات، حتى يعمل على إخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة.

**تطورات التحليل المالي، والعوامل التي ساهمت في زيادة أهميته:**

**١- تطور التحليل المالي[١] :**

بدء الاهتمام بالتحليل مع بدايات هذا القرن وخاصة مع زيادة انتشار الشركات المساهمة بما فرضته من فصل بين الإدارة والملكية ، وفي البداية انصب الاهتمام على قائمة المركز المالي (الميزانية ) باعتبارها القائمة الهم وكان جل الاهتمام في التحليل ينصب على مصادر التمويل الطويل الأجل.

ومع اتساع الدور المصرفي ، وخاصة في مجال تقديم التسهيلات الائتمانية أصبح للميزانية دورا أساسيا في الموافقة على تقديم التسهيلات الائتمانية المطلوبة من المنشآت ويعود ذلك إلى تاريخ ١٨٩٥/٢/٩ وذلك عندما أقر المجلس التنفيذي لجمعية

1 منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان ٢٠٠٥، ص١٠-١١.

مصرفيين ولاية نيويورك « التوصية إلى أعضاء هذه الجمعية بأن يطلبوا ممن يقترضون المال من المؤسسات التي يتبعون لها أن يزودونهم ببيانات مكتوبة حول الأصول والالتزامات الخاصة بهم، وذلك بالصيغة التي توصي بها لجنة البيانات الموحدة والالتزامات الخاصة بهم، وذلك بالصيغة التي توصي بها لجنة البيانات الموحدة للمجموعات المختلفة».

ومنذ تلك الفترة تم بحث هذا الموضوع باستفاضة ، وقد أوصى كبار المصرفيين المعروفين باستعمال البيانات لأغراض منح التسهيلات الائتمانية ، ولقد تمت التوصية ولأول مرة على ضرورة تحليل هذه البيانات في عام ١٩٠٦ وكان الرأي حينئذ بضرورة إجراء تحليل شامل للبيانات من قبل المسؤولين عن منح التسهيلات الائتمانية وذلك عن طريق الدراسة ، والمقارنة حيث يسمح ذلك بمعرفة نقاط الضعف والقوة في تلك البيانات ، ولقد لاقت فكرة المقارنة قبولا جيدا ، وبدأوا يفكرون في أي البيانات ينبغي مقارنتها، وفي عام ١٩٠٨ تم اعتماد القياس الكمي بواسطة النسب.

ولقد فرضت أزمة الكساد العالمية (١٩٢٩-١٩٣٣) بما أفرزته من إفلاس لشركات كثيرة في العالم إلى توجه الاهتمام في التحليل المالي إلى قضيتين أساسيتين في المنشآت الأولى وهي دراسة سيولة المنشآت وخاصة أن غالبية الشركات التي أعلنت إفلاسها كان بسبب وضع السيولة لديها حيث أنها لم تستطع تسديد التزاماتها المالية عند استحقاقها.

والقضية الثانية هي الربحية والمقدرة على المنافسة ، وهكذا تنامى الاهتمام وبشكل متزايد بقائمة الدخل وفاقت في أهميتها قائمة المركز المالي (الميزانية).

والجدير بالذكر هنا أن عمليات الاستثمار كانت من عوامل تطور التحليل المالي أيضا، حيث أن التفكير بالاستثمار يتطلب بالضرورة تكوين رأي عن الوضع المالي للمنشأة بناء على تحليل بياناته المالية، ولقد استخدم لورنس تشيمبر لين في كتابه «مبادئ الاستثمار في السندات» المنشور لأول مرة في عام ١٩١١ عدة نسب.

وبعد الحرب العالمية الثانية وانتشار ظاهرة التضخم المالي وارتفاع الأسعار ، وتأثير ذلك على بنود قائمة المركز المالي بشكل كبير ازداد الاهتمام ثانية بقائمة المركز المالي إلى جانب الاهتمام بقائمة الدخل ، وينظر الآن إلى التحليل المالي نظرة شاملة، وخاصة مع استخدام الأساليب الكمية الحديثة ، واستخدام الحاسوب حيث أصبح التحليل المالي يتم بمستوى عال من الكفاءة، ولم يعد هناك اهتماما بقائمة أكثر من قائمة، بل أصبح الهدف من التحليل ، والمعلومات المرغوب الحصول عليها هي التي تحدد القائمة التي يجب الاعتماد عليها من أجل الوصول إلى المطلوب من المعلومات، ولم يعد الأمر أيضا مقتصرا على قائمة المركز المالي ، أو قائمة الدخل بل تعدى ذلك إلى كل البيانات المحاسبية ، فالتحليل المالي حاليا يستخدم كل البيانات المحاسبية كما يستخدم أيضا بيانات خارجية تتعلق بالوحدة.

فالتحليل المالي أصبح يساعد في تقييم الأداء ، ويساعد في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات.

**٢- العوامل التي ساهمت في زيادة أهمية التحليل المالي[1]:**

يرجع تغير النظرة إلى القوائم المالية بالشكل المجرد لما تحتويه من معلومات ، إلى ضرورة تحليلها ودراستها إلى عدة أسباب، يمكن تلخيصها فيما يلي:

**٢-١ التطور الصناعي الكبير :**

لقد أدى التطور الصناعي الكبير إلى ظهور الحاجة إلى رأس مال ضخم من أجل إنشاء الصناعة، وتجهيزها وهذا يتطلب توفير مبالغ كبيرة من الأموال عجزت المنشآت الفردية ، وشركات الأشخاص على توفيرها وكان لابد من ظهور الشركات المساهمة للتغلب على مشكلة توفير الأموال، وبالتالي تم الفصل بين الإدارة، والملكية أي أصبح من الضروري الاعتماد على طبقة مهنية من المديرين، تدير الوحدات نيابة عن المساهمين وقد أدى هذا إلى ضرورة تقييم أداء المديرين، وبالتالي زاد اهتمام المساهمين، بالقوائم المالية، التي توفر الفرصة والأساس في تقييم الأداء المالي لهؤلاء المديرين.

1 منير شاكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص٨-٩.

### ٢-٢ الائتمان :

الائتمان هو عصب الحياة الاقتصادية ، والائتمان سلسلة من الحلقات المتصلة بشكل يؤدي فيه انقطاع أو تأخر أية حلقة إلى التأثير على بقية الحلقات فتأخر بعض المدينين عن السداد ، سيؤثر على الأطراف الأخرى ، ويؤدي إلى خلق مشكلة مالية ، ولذلك تهتم بيوت المال، والإقراض المتخصصة كالبنوك اهتماما خاصا بدراسة المركز المالي للجهات الطالبة للاقتراض قبل منحها، ولذا نرى أن الاهتمام ينصب على دراسة وتحليل القوائم المالية.

### ٢-٣ أسواق الأوراق المالية (الأسهم والسندات):

يمثل الشركات المساهمة في الدول الرأسمالية الشكل القانوني السائد لتكوين واستثمار الأموال على نطاق واسع ، ولقد تدخلت الهيئات المسيطرة على أسواق الأوراق المالية في هذه الدول، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية بوضح اللوائح التي تهدف إلى ضمان نشر القوائم المالية للشركات بأسلوب واضح ، وأمكنها أن تفرض هذه المستويات على الشركات التي ترغب في الحصول على ترخيص بتداول أسهمها في البورصة ، ويعتبر هذا التدخل اعترافا من هذه الهيئات في أحقية المستثمر في المفاضلة بين الشركات بشكل موضوعي من واقع قوائم مالية معبرة، وقادرة على أن توضح له كفاءة أداء الشركات التي يرغب الاستثمار فيها.

### ٢-٤ تدخل الحكومات في طريقة عرض البيانات بالقوائم المالية:

إن نجاح الشركات المساهمة كوسيلة لاستثمار المدخرات يتوقف على حماية المستثمر من تلاعب المديرين والمؤسسين ، لذا فقد اهتمت الحكومات بإصدار القوانين لضمان الحماية، سواء بالنص على ضرورة تعيين مراجعين للحسابات ، أو نشر القوائم المالية على الجمهور اعترافا منها بأحقية إطلاع الأطراف الخارجية (المساهمين، وغيرهم) عليها.

### أغراض ومقومات التحليل المالي

**●مفهوم التحليل المالي:**

- التحليل المالي يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية، والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي ، تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية ، والمالية للمشروع وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية، ومصادر أخرى ، وذلك لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المنشأة بقصد اتخاذ القرارات[١].

- يهدف التحليل المالي إلى تحويل البيانات الواردة بالقوائم المالية والبيانات المحاسبية إلى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات، ويعتمد التحليل المالي أصلا على القوائم المالية المنشورة، وقائمة المركز المالي ، وإضافة لذلك يمكن استخدام بيانات

1 محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥، ص٠٣.

محاسبية أخرى تفيد عملية التحليل والدراسة، ويمكننا تعريف التحليل المالي بأنها دراسة القوائم المالية بعد تبويبها وباستخدام الأساليب الكمية، وذلك بهدف إظهار الارتباطات بين عناصرها والتغيرات الطارئة على هذه العناصر ، وحجم وأثر هذه التغيرات ، واشتقاق مجموعة من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المنشأة من الناحية التشغيلية، والتمويلية وتقييم أداء هذه المنشآت وكذلك تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة[1].

- التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار ، وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.

- إن التحليل المالي هو عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في وضعية المؤسسة لتعزيزها، وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها، وذلك من خلال القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة، بالإضافة إلى الاستعانة بالمعلومات المتاحة وذات العلاقة بموضوع التحليل مثل أسعار الأسهم والمؤشرات الاقتصادية العامة ، والتحليل المالي بسيط في مفهومه النظري لكن هناك صعوبة كبيرة في تطبيقه ، لكون التطبيق السليم يحتاج إلى إلمام كبير بالمؤسسة موضوع

1 منير شاكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص١٢.

التحليل، وإدارتها ، وقدرات هذه الإدارة ، ومن هذا المنطلق فإن التحليل المالي قائم على المعرفة والخبرة أكثر من كونه عملية ميكانيكية مبنية على أسس محددة[1].

- التحليل المالي هو دراسة النشاط والمردودية والمركز المالي للمؤسسة، في الحاضر (المعطيات التاريخية المتاحة ) وفي المستقبل (التنبؤ) ، يتم التحليل المالي أساسا باستعمال البيانات المحاسبية ، وعلى وجه الخصوص القوائم المالية السنوية كحسابات النتائج ، والميزانية والملاحق، فالتحليل المالي هو عبارة عن معالجة منظمة لهذه البيانات، حسب الغاية من التحليل المزمع إجراؤه ومن أجل اشتقاق معلومات مجدية، تساهم في التعبير عن الوضعية المالية ، والاقتصادية للمؤسسة[2].

التحليل المالي يتشكل من مجموعة من المفاهيم والطرق والأساليب التي تسمح بمعالجة البيانات المحاسبية ، وبيانات التسيير من أجل تشكيل رؤية أو تصور شامل متعلق بالوضعية المالية للمؤسسة يستخدم أساليب وأدوات تجمع هي الأخرى وبقدر متوازن بين سمتي الموضوعية والملائمة للأهداف التي يسعى إليها.

ولكن يحقق المحلل المالي المتطلبات والشروط المقصودة هنا عليه مراعاة ما يلي:

1 مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الاولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٦، ص٢٣٣.
2 BETRICE ET FRANCE GRAND GUILOT, ANALYSE FINNANCIERE, LES OUTILS DU DIAGNOSTIC FINANCIER, 8EME EDITION , GUALINO EDITEUR, PAIS 2007, P11.

- أن تتوفر لديه خلفية عامة عن المنشأة ، ونشاطها والصناعة التي تنتمي إليها وكذلك البيئة العامة المحيطة بها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (دراسة الجدوى الاقتصادية).

- أن يبرز الفروض التي يبني عليها عملية التحليل وكذلك المتغيرات الكمية والنوعية التي ترتبط بالمشكلة محل الدراسة.

- أن لا يقف المحلل المالي عند مجرد كشف عوامل القوة، ومواطن الضعف في نشاط المشروع بل أن يسعى وهو الأهم إلى تشخيص أسبابها واستقراء اتجاهاتها المستقبلية.

- أن يتسم المحلل المالي نفسه بالموضوعية وذلك بالتركيز على فهم دوره والمحصور في كشف الحقائق كما هي قبل أن يقوم بتفسيرها بصورة مجردة بعيدة عن التحيز الشخصي وذلك ليقوم بعد ذلك في تقديم تقريره بما يتضمنه من مؤشرات وبدائل تخدم متخذ القرار مع مراعاة التوصية بما يراه البديل الأفضل منها أو المنظمة ، ودراسة المخاطر التي تهدد المؤسسة بالإضافة إلى دراسة الجودة و الجدوى وبفضل شمولية مناهج ومداخل التحليل المالي فقد أصبحت مناهجه تستخدم في جميع المنشآت

التي تتمتع باستقلالية مالية وبمختلف أشكالها (منظمات ، تعاونيات ومعظم المؤسسات العمومية) [1]

إن التحليل المالي باتجاهاته المعاصرة أضحى أداة تخطيط وأداة رقابة فعالة ، إن الشكلين التاليين يوضحان المدخل التقليدي والمدخل الحديث للتحليل المالي حيث أصبح الهدف الأساسي للمدخل الحديث هو اتخاذ القرارات الرشيدة.

**●أغراض التحليل المالي[2]:**

- يهدف التحليل المالي بشكل عام إلى تقييم أداء المؤسسة، من زوايا متعددة ، وبكيفية تخدم أهداف مستخدمي المعلومات ممن لهم مصالح مالية في المشروع، وذلك بقصد تحديد جوانب القوة، ومواطن الضعف ومن ثم الاستفادة من المعلومات التي يوفرها التحليل المالي لهم في ترشيد قراراتهم المالية ذات العلاقة بالمشروع، ويمكننا بشكل عام تحديد أغراض التحليل المالي في الجوانب التالية:

- مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والرقابة.
- تقييم الأداء للإدارة ، والأقسام وكذلك تقييم السياسات الإدارية.
- دراسة وتقييم التوازن المالي للمنشأة.
- دراسة وتقييم ربحية المنشأة.

1 ELIE COHEN, ANALYSE FINANCIERE, 3EME EDITION, ECONOMICA, PARIS 1994, P07.

2 منير شاكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص٢٢.

- دراسة وتقييم مقدرة المنشأة على تسديد التزاماتها المالية (دراسة السيولة).

- دراسة وتقييم المركز الائتماني للمنشأة.

- دراسة وتقييم قدرة المنشأة على الاستمرار (الفشل المالي).

**٣- مقومات التحليل المالي**() :

لكي تنجح عملية التحليل المالي في تحقيق أهدافها، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات، أو الشروط التي تشكل في مجموعها ركائز أساسية لابد من مراعاتها، فإذا ما اعتبرنا أن الهدف النهائي للمحلل المالي هو توفير مؤشرات واقعية تعطي صورة عن جوانب نشاط المشروع، فيجب إذن توفير مقومات نجاحه في تحقيق هذا الهدف، وذلك بالحرص على توفير مجموعة من الشروط منها ما يتعلق به نفسه ، ومنها ما يتعلق بمنهج وأساليب وأدوات التحليل التي يستخدمها، ومنها كذاك ما يتعلق بمصادر المعلومات التي يعتمد عليها.

بناء لما تقدم ، يمكن حصر المقومات الأساسية للتحليل المالي فيما يلي:

- أن تتمتع مصادر المعلومات التي يستقي منها المحلل المالي معلوماته بقدر معقول من المصداقية ، وأن تتسم المعلومات المستخدمة في التحليل بقدر متوازن من الموضوعية من جهة والملائمة من جهة أخرى.

- أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجا علميا، يتناسب مع أهداف عملية التحليل .

**خطوات التحليل المالي و الأطراف المهتمة به.**

**١- خطوات التحليل المالي[1]:**

يعتمد التحليل المالي على جملة خطوات متتابعة تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل، ويمكن انجازها في ما يلي:

- تحديد الغاية، أو الهدف من التحليل.

- جمع البيانات المرتبطة بشكل مباشر بالهدف من التحليل.

- تحديد أدوات التحليل المناسبة للوصول إلى أفضل النتائج، وبأسرع وقت وهذه الخطوة تعتمد بالدرجة الأولى على المستوى الفني والعلمي للقائم بعملية التحليل ومقدار درايته بالأساليب المختلفة لعملية التحليل.

- تشغيل البيانات ذات الصلة بغاية التحليل بالاعتماد على الأدوات للوصول إلى بعض المؤشرات المرتبطة بغرض التحليل.

- تحليل المؤشرات التي يتم التواصل إليها لمعرفة اتجاهها المستقبلي.

- كتابة الاستنتاجات، والتوصيات النهائية.

1 وليد ناجي الحيالي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي منهج علمي وعملي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٤، ص ٢٥-٢٦.

**٢- الأطراف المهتمة بالتحليل المالي [١]:**

تتعدد الأطراف المستفيدة ، والمهتمة بمعلومات التحليل المالي، كما تتنوع أغراض استخداماتهم لتلك المعلومات وذلك وفقا لتنوع علاقتهم بالمنشأة من جهة، ولتنوع قراراتهم المبنية على هذه المعلومات من جهة أخرى، ويمكن تحديد الأطراف المهتمة بالتحليل المالي بما يلي:

**٢-١ إدارة المنشأة**: يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج الأعمال، وعرضها على مالكي الوحدة، بحيث يظهر هذا التحليل مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها ، إذا يعتبر التحليل المالي أداة من أجل :

- معرفة الإدارة العليا لمدى كفاءة الإدارات التنفيذية في أداء وظيفتها.
- تقييم أداء الإدارات والأقسام والأفراد، وكذلك السياسات الإدارية.
- المساعدة في التخطيط السليم للمستقبل.

**٢-٢ أصحاب المنشأة** :وهم المساهمون أو الشركاء أو أصحاب المنشآت الفردية، ويرتبط هؤلاء بالمنشأة الاقتصادية بشكل رئيسي ، لذا نجد أن اهتماماتهم بنتائج التحليل المالي ينصب على تحليل الهيكل المالي العام وطبيعة التمويل الداخلي و الخارجي والربحية، والعائد على الأموال المستثمرة وكذلك مدى قدرة المنشأة على

1 منير شاكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص١٨-١٩.

سداد التزاماتها المالية الجارية بانتظام كما يهتم أصحاب المنشأة بمدى قدرتها في توفير السيولة النقدية، لدفع حصص الأرباح المستحقة لهم.

**٢-٣ الدائنون** : تختلف وجهة نظر الدائنين في التحليل المالي تبعا لنوع الدين:

- الديون طويلة الأجل: إن ما يهم الدائنون هنا هو ضمان استرداد أموالهم وحصولهم على فوائد أموالهم وبالتالي فإن اهتمامهم بالتحليل المالي يتعلق بمعرفة القيمة الحقيقية للأصول الثابتة ومستوى الربحية وكفايتها في تغطية الفوائد السنوية.

- الديون قصيرة الأجل : إن ما يهم الدائنون هنا هو ضمان قبض مبلغ الدين في تاريخ استحقاقه، لذا نجد الدائنون هنا يهتمون بتحليل رأس المال العامل ، والمركز النقدي، والسيولة في الوحدة.

**٢-٤ جهات أخرى :**

- **الغرف التجارية والصناعية** : حيث تقوم هذه الغرف بجمع البيانات عن الوحدات الاقتصادية في القطاع الواحد بهدف استخراج نسب ومؤشرات لكل فرع من فروع النشاط الاقتصادي.

- **أجهزة التخطيط** : وتظهر أهمية ذلك في الدول التي تنتهج التخطيط المركزي حيث تساعد على إعداد الخطط الجديدة بناء على المعلومات المستخلصة من نتائج التحليل المالي.

- **المستثمرون المحتلمون** : لغرض دراسة إمكانية استثمار أموالهم في منشآت الأعمال فإن المستثمرون المحتملون يهتمون بنتائج التحليل المالي للمنشأة المختلفة.

- **المصارف وشركات التأمين** :لدراسة مدى قدرة الوحدة في سداد القروض التي يمكن منحها لها، وكذلك في إمكانية التأمين على أنشطتها إذا ما كانت قادرة على الاستمرار في النشاط والنمو وسداد الأقساط فإن المصارف وشركات التأمين تعتمد إلى حد كبير على نتائج التحليل المالي للمنشأة ومدى قدرتها على الوفاء بديونها.

- **العملاء والموردون.**

- **آخرون**

**حدود الاستفادة من التحليل المالي ودوره في اتخاذ القرارات الإدارية.**

● **حدود الاستفادة من التحليل المالي[1]:**

على الرغم من أهمية نتائج التحليل المالي في تقييم أداء المنشآت الاقتصادية، واعتبارها قاعدة معلوماتية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة ، إلا أنه يعتري هذه المعلومات بعض السلبيات وأوجه قصور كثيرة تجعل إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل المالي يشوبها شيء من الخدر ويمكن أن تؤدي إلى نتائج ليست على المستوى المطلوب من الدقة.

1 محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص١٣-١٤.

ويمكن أن تقسم هذه العيوب إلى عيوب في البيانات المحاسبية باعتبارها المادة الأساسية للتحليل المالي أو عيوب في ذات التحليل.

على الرغم من أهمية البيانات المحاسبية كمصدر من مصادر البيانات المستخدمة في التحليل المالي ، إلا أن هناك حدودا معينة للاستفادة منها، ترجع إلى:

- الطبيعة التحكمية لعملية القياس المحاسبي ، ذلك على اعتبار أن الأرقام التي تحويها البيانات المحاسبية المنشورة هي في النهاية محصلة لعمليات قياس تخضع مخرجاتها إلى حد كبير لتأثير نوع، وطبيعة الأسس التي تتبعها المنشأة بشأن الاعتراف بكل من الإيرادات ، والمصروفات وكذلك لنوع الطرق والسياسات المحاسبية المتبعة في قياسهما كالسياسات المتبعة مثلا في مجال: استهلاك الموجودات الثابتة ، وتقييم المخزون، والرسملة وكذلك حسب درجة تحفظ السياسات التي تتبناها إدارة المنشأة في مجال تكوين المخصصات والاحتياطات.

- كما تعد البيانات المحاسبية المنشورة بموجب مجموعة من المبادئ والافتراضات أو القروض منها مثلا: فرض القياس النقدي ، وفرض ثبات وحدة النقد ، ومبدأ التكلفة التاريخية، وفرض استمرارية المشروع، وتترك هذه الفروض بصمات واضحة على طبيعة المعلومات التي تظهرها البيانات المحاسبية المنشورة فتحد من استخداماتها في اتخاذ القرارات فهي تاريخية بطبيعتها، في حين يفضل متخذ القرار البيانات المستقبلية التي توفر له معلومات عن اتجاهات نشاط المشروع، كما أن

التمسك بفرض ثبات وحدة النقد، وبمبدأ التكلفة التاريخية يجل البيانات المالية المنشورة في فترات تسودها معدلات مرتفعة للتضخم تبدو مضللة وغير صالحة للتحليل المالي خصوصا في الحالات التي تكون فيها الفترة الزمنية مجال المقارنة طويلة نسبيا.

زد على ذلك فإن فرض الاستمرارية لا تعتمد صحته في جميع الظروف ، فيصبح مجالا للشك وبالتالي يفقد تلك البيانات أهم ركيزة لها.

- من جانب آخر فالبيانات المالية المنشورة ذات طبيعة كمية، ومع أن البيانات الكمية عنصر هام من مدخلات القرار، إلا أن البيانات الوصفية (النوعية) خاصة في مجال التحليل المالي لأغراض الائتمان لا تقل أهمية إن لم تزد عنها في كثير من الأحوال.

**٢- دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات الإدارية[1]:**

**٢-١ القرارات الأساسية للنشاط الاقتصادي :**

إن قوة أداء أي نشاط اقتصادي، ونجاحه ترتبط بقرارات الإدارة ، هـذه القـرارات تتطلب أساسا سلسلة مستمرة من الاختيار بين البدائل وهـذه الاختيـارات تـستند أساسـا على التحليل المالي الذي يدرس الوضع المـالي للمنـشأة وحركـة المـوارد الماليـة فيهـا، وكـما هو معروف فإن الإدارة تتخذ القـرارات المتعلقـة بالمنـشأة نيابـة عـن مالكيهـا ، وبهـدف

1 منير شاكر محمد/ مرجع سبق ذكره، ص٢٧-٢٨.

تحقيق أهداف المنشأة ، وبالتالي أهداف المالكين ، ويمكننا تصنيف كافة القرارات التي تواجهها الإدارة يوميا في ثلاثة مجالات أساسية وهي:

- استثمار الموارد.
- ممارسة النشاط الاقتصادي باستخدام الموارد
- تمويل الموارد المالية.

**-٢ عملية خلق القيمة:**

- مهما اختلفت طبيعة النشاط الاقتصادي للمنشأة (تجاري، صناعي، زراعي، خدمي) ومهما كانت أحجام هذه النشاطات (كبيرة، متوسطة، صغيرة) ومهما كان شكلها القانوني ( شركات أشخاص شركات مساهمة، منشآت فردية، منشآت حكومية) فإن وظيفة الإدارة في هذه المنشآت هي التخطيط لاستخدام الموارد المتاحة من أجل خلق قيم اقتصادية تكون كافية لاسترداد جميع الموارد المستخدمة وتحقيق مردود مقبول على هذه الموارد ضمن ظروف تكون مطابقة لتوقعات المخاطر لمالكي المنشأة.

- إن خلق قيم إضافية للمساهمين يعتمد أساسا على القرارات الإدارية السليمة المتخذة في إطار المجالات الثلاث المذكورة وهي:

- اختيار الاستثمارات وتنفيذها بناء على التحليل المالي السليم ، والإدارة الاقتصادية السليمة.

- توجيه عمليات النشاط الاقتصادي بطريقة مريحة عن طريق الاستفادة الفعالة من جميع الموارد المستخدمة.

- تمويل النشاط الاقتصادي بطريقة واعية عن طريق الموازنة بين المنافع المتوقعة مع تكاليف الاستخدام وخاصة التعرض المحتمل للخطر من استخدام مصادر اقراض خارجية.

- إن التوصل إلى هذه القرارات الناجحة للموازنات يمثل القوة المحركة الأساسية لعملية خلق القيم.

**٢-٣ السياق الواسع للتحليل المالي:**

إن التحدي الأساسي للتحليل المالي يتمثل في إنشاء مجموعة ملائمة ، ومفيدة من البيانات والعلاقات بصورة معقولة والتي يمكن استخدامها بطريقة فعالة في أطر وأدوات تحليلية مناسبة وفي حال تنفيذ ذلك بطريقة سليمة فإن نتائج التحليل المالي يجب أن تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة في المجالات الثلاثة المذكورة سابقا.

- إن جميع قرارات الإدارة تسبب تغيرات في حجم تدفقات الأموال، ونمطها سواء في مصادر الأموال أو استخدامات هذه الأموال

### ٢-٣-١ العمليات الاستثمارية :

ففي القسم العلوي يظهر لنا الجزء الاستثماري، ومن أجل تنفيذ هذه العملية واتخاذ القرارات المناسبة يمكننا تحديد الاستراتيجيات الرئيسية المطلوبة، وكذلك المقاييس المعيارية اللازمة

### ٢-٣-٢ العمليات التشغيلية:

كذلك فإن القسم الأوسط يظهر لنا الجزء العملياتي (التشغيلي) ومن أجل تنفيذ هذه العمليات واتخاذ القرارات المناسبة أيضا يمكننا تحديد الاستراتيجيات الرئيسية المطلوبة لذلك، وكذلك المقاييس المعيارية اللازمة .

### ٢-٣-٣ العمليات التمويلية:

أما القسم السفلي فإنه يظهر لنا العمليات التمويلية وسنوضح أيضا الاستراتيجيات الرئيسية المطلوبة وكذلك المقاييس المعيارية اللازمة لاتخاذ القرارات التمويلية المناسبة.

### استخدام التحليل المالي في التنبؤ بالفشل المالي

سوف نتعرف إلى كيفية استخدام النسب المالية في التنبؤ بالفشل المالي، فقد أظهرت العقود الأخيرة مدى أهمية الاستفادة من التحليل المالي باستخدام النسب المالية، ليس في تقييم نشاط المؤسسات، وإنما أيضا في التنبؤ بمدى الكفاءة المالية

لأنشطتها المستقبلية، وفي توفير وسيلة الإنذار المبكر للمنشأة لمساعدتها في الاحتياط المطلوب لاحتمالات الفشل المستقبلي.

نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الفشل المالي وإلى أغراضه ومظاهره ، إضافة إلى الأسباب التي تؤدي إلى الفشل المالي للمؤسسات وكذلك إلى أهم نماذج التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسات.

**مفهوم الفشل المالي.**

نجاح المشروع يعني أن المشروع يحقق عائدا يساوي على الأقل أو يزيد عن تكلفة رأس المال، أما فشل المشروع يعني أن المشروع يحقق عائدا غير مناسب أي يقل عن تكلفة رأس المال().

- الفشل المالي له وجهان :

الأول مالي: ويتمثل في العجز المالي للوحدة إلى درجة إعلان الإفلاس ووضع المنشأة في حالة التصفية والعجز المالي يعني أن القيمة الدفترية لأصولها وبالتالي تكون المنشأة في حال عجز عن تسديد التزاماتها

والثاني اقتصادي: ويتمثل في عجز المنشأة عن تحقيق عائد الاستثمار المطلوب على الأموال المستثمرة ، أي أن عائد الاستثمار في المنشأة أقل من عائد استثماره في مجالات أخرى، وأقل من تكلفة الأموال المستثمرة في المنشأة[١].

---

1 محمد مطر، مرجع سبق ذكره.

- الفشل المالي هو عدم قدرة المؤسسة ، أو المشروع على مقابلة التزاماته لدى استحقاقها ، وذلك بالرغم من أن مجموع أصوله يزيد عن مجموع مطلوباته، ويعبر عن هذه الحالة بمصطلح الفشل الفني، أما حالة الإفلاس أو الفشل الحقيق فتحدث بحكم القانون عندما يعجز المشروع عن دفع ديونه

**أعراض مظاهر الفشل المالي:**

**١- أعراض الفشل المالي**

هناك مجموعة من الأعراض التي تصيب المؤسسات الفاشلة الآيلة إلى الإفلاس ، ومن أهم هذه الأعراض والتي يمكن لإدارة الائتمان الاسترشاد بها كمؤشرات في متابعة المؤسسات المقترضة ما يلي:

- عجز المؤسسة عن تسديد الأقساط في تواريخ استحقاقها
- تكرار الطلب على تأجيل تسديد الأقساط
- طلب تسهيلات جديدة في ظروف غير مبررة.
- تغيير متكرر في إدارة المؤسسة.
- تغيير متكرر في الطرق والسياسات المحاسبية، أو في مدقق حساباتها.
- الإحجام عن تزويد البنك، بمعلومات مالية يطلبها منها.
- ظهور دائنين جدد للشركة، لم تكن قد كشفت عنها للبنك سابقا.

- إعداد الموازنات والتوقعات المستقبلية على افتراضات غير معقولة.

-الممانعة والتردد تجاه زيارة موظفي البنك لإدارة الشركة ، ومواقع عملها المختلفة.

- مرض مزمن أو وفاة لبعض الأشخاص الرئيسيين المؤثرين في نشاط الشركة.

- بروز ظروف اقتصادية ومالية عامة تؤثر على نشاط الشركة، بشكل مباشر أو غير مباشر.

- تعرض أصول الشركة الخاضعة للرهن للحجز من قبل دائنين آخرين.

**٢- مظاهر الفشل المالي**

للفشل المالي مظهران مظهر اقتصادي يتمثل بفشل المشروع في تحقيق عائد مناسب على الأموال المستثمرة فيه، وتنطبق هذه الحالة على مشروع يحقق عائدا على الاستثمار أقل من التكلفة المرجحة للأموال المستثمرة فيه.

- مظهر مالي يتمثل في وصول المشروع إلى درجة العسر المالي، أو إلى ما هو أبعد من ذلك، أي إلى وضع التصفية القانونية ويعتبر المشروع معسرا من الناحية القانونية عندما تصبح القيمة الدفترية لموجوداته، أقل من القيمة الدفترية لالتزاماته ، لكنه يصل إلى حد التصفية، أو الإفلاس المالي عندما يعجز عن تسديد ديونه.

**أسباب الفشل المالي**

إن الفشل المالي هو نتيجة لتفاعل عدة أسباب أو عوامل بعضها داخلية، وأخرى خارجية.

**الأسباب أو العوامل الداخلية:**

يمكن تلخيصها كما يلي:

- ضعف إدارة المؤسسة.

- عدم كفاءة السياسات التشغيلية المختلفة مثل سياسات البيع، التسيير والإنتاج وإجراء التوسعات غير المطلوبة واللجوء إلى تكنولوجيا تشغيلية غير متطورة.

- الاعتماد الكلي على مصادر التمويل المقترضة كأساس في تمويل الاستثمار في الموجودات.

- عدم كفاءة إدارة البيع في تحصيل المستحقات من المبيعات الآجلة وغيرها.

- انخفاض القدرة الإنتاجية للمشروع بسبب وجود عطل على مستوى خطوط الإنتاج ، ما يعني أن السياسة الإنتاجية المتبعة غير سليمة.

- صعوبة تصريف منتجات المؤسسة، وانخفاض القدرة التسويقية، مما يؤدي إلى تباطؤ على مستوى المبيعات أي انخفاض الإيرادات.

- انخفاض القدرة التحصيلية للمشروع ، يؤدي إلى انخفاض أرباحه، أي عدم تناسب الأرباح مع مصاريف البيع، بالإضافة إلى أسباب أخرى.

**الأسباب الخارجية**

- تتمثل العوامل الخارجية في الظروف الاقتصادية المحيطة ببيئة المؤسسة وبيئة المنافسة وعدم توفر مصادر التمويل اللازمة لإجراء التوسعات الضرورية وارتفاع كلفة تلك المصادر والتوقعات المتشائمة لعموم المستثمرين في سوق الأوراق المالية

- بصفة عامة ، يحدث الفشل المالي عندما يحدث انخفاض كبير في المبيعات أو بسبب تقادم تكنولوجيا المؤسسة أو التوسع المفرط أو بسبب عدم كفاءة صافي رأس المال العامل ، والاقتراض الكبير بأسعار فائدة عالية، أو زيادة الشراء بالأجل والإنتاج غير الكفء والقيود الاقراضية الصارمة، والاحتيال والتزوير والتغيرات في قوانين الدولة المنظمة للحياة الاقتصادية وكذلك المنافسة الشديدة في السوق إضافة إلى الكوارث الطبيعية وغيره

إلا أن السبب الرئيسي للفشل المالي يكمن في عدم القدرة على تسديد الالتزامات المستحقة، وينتج ذلك من نقص النقد في المؤسسة، باعتباره أحد أهم عناصر التشغيل ، إضافة إلى عدم كفاءة الإدارة، فالإدارة الناجحة هي التي تضمن تحقيق كل من الكفاءة والفاعلية، ويقصد بالكفاءة قدرة المؤسسة على انجاز النتائج المحددة بأقل استخدام للموارد، حيث تركز على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف ، أما الفاعلية فيقصد بها تحقيق الأهداف، والتأكد من استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات المرجوة، كما تعني كذلك القدرة على عمل الفعل الصحيح وبالطريقة الصحيحة، وفي الوقت المناسب.

## نماذج التنبؤ بالفشل المالي

### ●تطور دراسة نماذج التنبؤ بالفشل المالي

- نشط الباحثون من الولايات المتحدة، منذ بداية الستينات، في إجراء الدراسات الهادفة إلى تحديد المؤشرات التي يمكن الاسترشاد بها في التنبؤ باحتمالات الفشل المالي، وذلك بتشجيع من المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA ، وهيئة البورصات SEC، وذلك في خضم الجدل الذي احتدم حينئذ حول مدى مسؤولية مدقق الحسابات عن حوادث إفلاس الشركات، التي أخذت تتزايد ملحقة أضرار كبيرة بالمساهمين، والمقرضين وغيرهم وكان (BEAVER1966) أول باحث أنجز دراسة في هذا المجال ، فبنى نموذجا للتنبؤ لتعثر الشركات، ثم تبعه في ذلك (ALTMAN1968) فتبنى هو الآخر نموذجه الخاص، والذي شاع استخدامه فيما بعد تحت مسمى نموذج (Z.SCORE) وقد تبنى كل منهما نموذجه الخاص على مجموعة من النسب المالية المركبة والمترابطة ضمن سلاسل زمنية يمتد أفقها الزمني على مدار عدة فترات محاسبية ليتشكل منها نموذج إحصائي يضفي على تلك النسب سمة الديناميكية وبقد يجعلها أداة صالحة للتنبؤ بالفشل المالي للشركات ومنذ ذلك الحين، وحتى عصرنا الحاضر، سعى كثير من الباحثين إلى تطوير نماذج جديدة للتنبؤ، ومن ثم تطوير القدرة التنبؤية لها، وفي هذا السياق قام (ALTMAN) نفسه بتطوير نموذجه السابق (Z.SCORE) إلى نموذج جديد عرف فيما بعد تحت

مصطلح (ZETAMODEL) وذلك عام ١٩٧٧ ، وقد تمكن من خلاله القدرة التنبؤية للنموذج، وبعد أن كان استخدام هذه النماذج محصورا في الولايات المتحدة الأمريكية ، اتسع نطاق استخدامها ليشمل دولا أخرى.

من جانب آخر وبعد أن كانت النسب المالية المستخدمة في بناء النموذج هي من تلك النسب التقليدية المستخلصة من القوائم المالية المعدة وفقا لأساس الاستحقاق ، جمع البعض في بناء هذا النموذج ، فيما بعد بين تلك النسب والنسب الأخرى المستخلصة من قائمة التدفق النقدي، ولم يتوقف التطوير الحادث في بناء تلك النماذج على نوع النسب المالية المستخدمة في بنائها بل امتد أيضا إلى طبيعة المتغيرات التي تتشكل منها هذه النماذج ، وكذلك الأساليب المتبعة في بنائها، فمن حيث طبيعة المتغيرات لم يعد الأمر محصورا على متغيرات ذات طبيعة مالية، بل أدخل في بناء البعض منها ، متغيرات غير مالية (نوعية) مثل مؤهلات إدارة الشركة ، معدل دوران الموظفين، فاعلية التنظيم ، حجم الشركة ، عمر الشركة... إلخ.

وقد كان ( ARGENTI١٩٨٣) أول من تبنى نموذجا من هذا النوع ، كما سلك هذا الاتجاه أيضا فيما بعد (LENNOX1999) حيث تبنى نموذجه، فضمنه متغيرات غير مالية مستمدة من البيئة الخارجية للشركة مثل الظروف الاقتصادية العامة، وظروف السوق، ومعدلات التضخم، والقوانين والتشريعات السائدة... إلخ، أما في جانب الأساليب المتبعة في بناء تلك النماذج فبعد أن كان أسلوب تحليل الانحدار

المتعدد هو الأكثر شيوعا قام البعض مثل (WILCOX 1971) باستخدام نظرية الاحتمالات والدالة اللوغارتمية.

وفيما يلي قائمة من النماذج المستخدمة في التنبؤ بالفشل المالي، والتي نعرضها حسب التوقيت الزمني للدراسات ، التي تمم تطوير تلك النماذج من خلالها.

- نموذج BEAVER 1966
- نموذجALTMAN 1968
- نموذج ALTMAN & MC COUGH 1974
- نموذج ARGENTI 1976
- نموذج OHLSON 1980
- نموذج KIDA 1981
- نموذج CASEY 1986
- نموذج SHERROD 1987
- نموذج CAMMPELL 1993
- نموذج LENNOX 1999

**٢- صدور استخدام نماذج التنبؤ بالفشل المالي**

- مـا يجـب التأكيـد عليـه ، هـو أن أيـا مـن الـنماذج المـشتقة المـشار إليهـا أعـلاه، لا يمكـن تطبيقـه كـما هـو في صـيغة الأصـلية، لدراسـة احـتمالات التعـثر المـالي، وفي كـل

الظروف وذلك لاحتمال أن تكون المنشأة محل الدراسة مختلفة في طبيعة نشاطها ، أو نشاط  في الظروف البيئية المحيطية بها عن طبيعة نشاط ، أو الظروف البيئية التي كانت محيطة بالعينة التي شملتها الدراسة، والتي كان من خلالها قد تبنى النموذج.

**٣- أهم نماذج التنبؤ بالفشل المالي :**

- سنقوم بشرح نموذجين من النماذج الأكثر شيوعا واستخداما وهي:
- نموذج MC COUGH 1974 & ALTMAN
- نموذج KIDA

**٣-١ نموذج ALTMAN 1 MC COUGH 1974**

يعرف هذا النموذج بنموذج التحليل المميز، أو ما يعرف بـ (Z.SCORE) والتحليل المميز هو أسلوب إحصائي من خلاله استطاع (ALTMAN) اختيار أفضل النسب المالية المميزة للأداء ، والمحددة لاحتمالات الفشل المالي، يساعد على استنباط علاقة خطية بين مجموعة من المتغيرات (النسب المالية).

يعتمد هذا النموذج على خمسة نسب مالية معروفة، تدرس خمسة متغيرات مستقلة، ومتغير تابع يرمز له بالرمز (Z) ويعتبر هذا النموذج تعديلا لنموذج (ALTMAN) الذي تم وضعه عام ١٩٦٨، ويعبر عن هذا النموذج رياضيا بالمعادلة التالية:

$$Z=0.012X_1+0.014X_2+0.03X_3+0.006X_4+0.010X_5$$

والنسب المستخدمة في هذا النموذج هي:




وبموجب هذا النموذج فإن المنشآت إلى ثلاثة فئات من أجل قياس قدرتها على الاستمرارية وهذه الفئات هي:

- الفئة الأول: فئة الوحدات القادرة على الاستمرارية ( المنشآت الناجحة) وهي تلك المنشآت التي تكون قيمة (z) فيها ٢.٩٩.

- الفئة الثانية: فئة المنشآت المشكوك في إمكانية استمراريتها ، أي التي يحتمل إفلاسها، وهي تلك المنشآت التي تكون قيمة (z) فيها أقل من ١.٨١.

- الفئة الثالثة: فئة المنشآت التي يصعب التنبؤ بوضعها وهي التي تكون قيمة (Z) فيها بين ١.٨١ و ٢.٩٩ ومن أجل تقرير وضعها لابد من إجراء دراسة تفصيلية لوضعها.

يعتبر هذا النموذج، من النماذج الجيدة لإجراء دراسة الفشل المالي، فقد أثبت قدرته على التنبؤ بالفشل المالي بنسبة عالية قبل حدوث الإفلاس بسنة.

**٢-٣ نموذج KIDA 1981**

ويبنى هذا النموذج على خمسة متغيرات مرجحة بأرقام مبنية على خمسة نسب مالية رئيسية وهذه المتغيرات هي:

$$X_{١} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

$$X_{٢} = \frac{\text{حقوق المساهمين}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

الأصول النقدية

$X_3$= -------------------------

الخصوم المتداولة

المبيعات

$X_4$= -------------------------

مجموع الأصول

الأصول النقدية

$X_5$= -------------------------

مجموع الأصول

وتكون معادلة هذا النموذج الرياضية كما يلي:

$$Z= 1.042X1+0.42X2-0461X3-0.463X4+0.271X5.$$

وحسب هذا النموذج ، إذا كانت النتيجة (Z) إيجابية تكون الوحدة في حالة أمان من الفشل المالي ، أما إذا كانت النتيجة (Z) سالبة، فتكون احتمالات الفشل مرتفعة.

ويعتبر هذا النموذج من النماذج الجيدة التي أثبت مقدرة عالية على التنبؤ بالفشل المالي للمنشآت موضع الدراسة.

### ٣-٣ نموذج **M. HOLDER 1978 & J. CONAN:**

يعتمد هذا النموذج على خمسة متغيرات مرجحة بأرقام مبنية على خمسة نسب مالية رئيسية ، وهذه المتغيرات هي:

$R_{١}$: الفائض الإجمالي للاستغلال / مجموع الديون

$R_{٢}$: الأموال الدائمة / مجموع الخصوم.

$R_{٣}$: الأصول المتداولة / مجموع الأصول

$R_{٤}$: المصاريف المالية / رقم الأعمال الإجمالي

$R_{٥}$: مصاريف العمال / القيمة المضافة الإجمالية.

وتكون معادلة النموذج الرياضية كما يلي:

$$Z=24R٢٢+_{١}R١٦+_{٢}R٨٧-_{٣}R١٠-_{٤}R_{٥}$$

تعتبر (Z) مؤشرا ماليا يعبر عن الوضعية المالية للمؤسسة وكذلك عن احتمال الإفلاس في المؤسسة وتسمح (Z) بتصنيف المؤسسات إلى ثلاثة فئات وهذا من أجل قياس قدرتها الاستمرارية، وهذه الفئة هي[1] :

الفئة الأولى: المؤسسات التي وضعيتها المالية جيدة (المنشآت الناجحة) حيث تكون Z>=9 واحتمال الفشل في هذه الحالة: PR<30%.

1 ELIE COHEN, ANAKYSE FINANCIERE, P388.

الفئة الثانية : فئة المؤسسات المشكوك في إمكانية استمراريتها والتي يحتمل إفلاسها، ووضعيتها المالية تستدعي الحذر، وتكون (Z) في هذه الحالة : +٤ Z < +٩، واحتمال الفشل %٦٥ > PR %٣٠

الفئة الثالثة : فئة المؤسسات التي هي في وضعية خطيرة بحيث تكون: Z < ٤ واحتمال فشلها PR > ٦٥%.

**طبيعة البيانات المالية المستخدمة في التحليل المالي وأساليب معالجتها.**

يهدف التحليل المالي إلى تحويل البيانات الواردة بالقوائم المالية والبيانات المحاسبية إلى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات ، والتحليل المالي هو دراسة القوائم المالية بعد تبويبها وباستخدام الأساليب الكمية وذلك بهدف إظهار الارتباطات بين عناصرها والتغيرات الطارئة على هذه العناصر وحجم وأثر هذه التغيرات واشتقاق مجموعة من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المؤسسة من الناحية التشغيلية ، والتمويلية وتقييم أداء هذه المؤسسات ، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل اتخاذ القرارات السلمية.

إذن فالبيانات المالية هي الأساس لمعظم العمليات التحليلية المتعلقة بالنشاط الاقتصادي ولذلك لابد من استعراض طبيعة هذه البيانات ومحدداتها من أجل فهم مدى المنفعة والدور الذي يمكن أن تؤديه في التحليل المالي.

نتطرق في هذا المبحث إلى الميزانية العامة وجدول حسابات النتائج باعتبارهما أهم القوائم المالية التي تلخص العناصر الرئيسية لعمليات المشروع.

## الميزانية العامة

### ١- مفهوم الميزانية العامة:

يطلق على الميزانية أيضا بيان المركز المالي (بيان الحالة المالية) ويجب أن تكون الميزانية دائما متوازنة لأن الأصول الإجمالية المستثمرة في النشاط الاقتصادي في أي مرحلة زمنية يجب أن تقابلها التزامات وحقوق ملكية مساوية لها، وبمعنى آخر نقول أن الميزانية تظهر لنا في طرق الخصوم مصادر الأموال الرئيسية في المؤسسة وهي:

- حقوق المالكين.
- التزامات طويلة الأجل.
- التزامات قصيرة الأجل.

وتظهر لنا في طرف الأصول استخدامات هذه الأموال في المؤسسة وهي:

- الأصول الثابتة.
- الأصول المتداولة.

وتشبه الميزانية الصورة الفوتوغرافية حيث أنها تعكس الوضع المالي للمؤسسة لحظة إعدادها وتعتبر الميزانية ذات صفة تراكمية حيث أنها تمثل آثار جميع القرارات والأعمال الاقتصادية التي حدثت وتم بيانها حتى تاريخ أعداد تلك الميزانية

يمثل بيان الميزانية العمومية أصول المنشأة مقارنة بالالتزامات المترتبة على هذه الأصول في لحظة زمنية هي نهاية الفترة المالية المعدة عنها البيانات وبعبارة أخرى توضح الميزانية العمومية مصادر الأموال (المطلوبات وحقوق الملاك) مع أوجه استخدامات هذه الأموال (الأصول) وتختلف صور الميزانية العمومية فيما بينما يتخذ شكلها التقليدي صورة حساب يظهر أصول المؤسسة في الجانب الأيمن مقابل الخصوم في الجانب الأيسر، هناك اتجاه متزايد نحو تصويرها في شكل قائمة تظهر الأصول معروضة مع الخصوم في جانب واحد ولكن بطريقة تربط مصادر الأموال باستخداماتها

الميزانية العامة هي سجل تراكمي لتأثير القرارات الإدارية السابقة في مجال الاستثمار والتمويل أي أنها سجل تاريخي لجميع العماليات السابقة والتي تؤثر على النشاط الحالي، بالإضافة إلى ذلك ينعكس الأثر الصافي للعمليات في شكل ربح أو خسارة دورية يظهر أثره على حساب حقوق المالكين ويمثل الشكل (١٨) تصويرا مبسطا للميزانية العمومية وعلاقاتها بالمجالات الثلاث موضوع قرارات الإدارة.

### ٢- العناصر المكونة للميزانية العامة:

قبل البدء في إجراءات التحليل المالي لابد من ترتيب عناصر القوائم المالية ضمن مجموعات متجانسة تساعد المحلل على إجراءا التحليل ، وفي الواقع فإن هذا الترتيب يتعلق بشكل رئيسي بالميزانية ويجب الأخذ بعين الاعتبار ، ترتيب عناصر الميزانية ضمن مجموعات متجانسة مصنفة حسب درجة السيولة بالنسبة للأصول وحسب درجة الاستحقاق بالنسبة للخصوم وكذلك حسب المدة التي تستغرقها للتحول إلى نقد.

مما سبق ذكره فإن الميزانية هي عبارة عن جدول يقابل فيه بين مصادر أموال المؤسسة واستخدامات هذه المصادر، فهي تتكون من جانبين: جانب الموارد ويطلق عليه اسم الخصوم، وجانب الاستخدامات ويطلق عليه اسم الأصول.

#### ٢-١ الأصول[1]:

يبين كيفية استخدام موارد المؤسسة وترتب حسب درجة السيولة المتزايدة، أي حسب سرعة تحولها إلى سيولة ، ويمكن تقسيم الأصول إلى ثلاث مجموعات.

1 رمضان مبروكي، فضيل شوية، دور التحليل المالي في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، مذكرة مهندس دولة في التخطيط، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر ٢٠٠٣، ص١٦-١٧.

**٢-١-١ الاستثمارات (الصنف٢):**

هي عبارة عن تلك الاستخدامات التي تستعملها المؤسسة لتحقيق النشاط الإنتاجي، الخدماتي التجاري وتتكون من مجموعة من الأملاك والقيم الدائمة التي اشترتها المؤسسة، أو أنشأتها وتشمل كذلك القيم المعنوية ولقد صنفت الاستثمارات بالصنف رقم (٢) طبقا للمخطط المحاسبي الوطني (١٩٧٥).

أ- **القيم المعنوية :** تتمثل في المصاريف المالية للعناصر غير المادية والتكاليف المتعلقة باكتساب الوسائل المختلفة لفترة تفوق السنة.

- المصاريف الإعدادية (ح/٢٠) : هي مصاريف تدفعها المؤسسة عند إنشائها أو عند توسيع طاقتها الإنتاجية ونذكر منها: مصاريف عقد الشركة ، مصاريف القروض والاستثمارات، مصاريف الأبحاث والدراسات والتكوين.

- شهرة المحل (ح/٢١٠) : هي قيمة العناصر المعنوية للمحل التجاري كالاسم التجاري ، العلامات التجارية، وتضاف إلى ذلك براءات الاختراع وغيرها من القيم ذات الأهمية الكبيرة للمؤسسة لمساهمتها في تطوير نشاطها، وهي غير قابلة للاهتلاك.

**ب- الأصول الثابتة** :هي تلك الموجودات التي تستعملها المؤسسة في نشاطها الإنتاجي على امتداد دورة الاستثمار و تتمثل في :

- الأراضي (ح/٢٢) : وتشمل جميع الأراضي التي بحوزة المؤسسة بما تحتها وفوقها وهي لا تتعرض للاهتلاك إلا في حالات استثنائية كاستغلال المناجم فيها.

- المباني (ح/٢٤٠) : يدرج ضمنها كل البنايات التابعة للمؤسسة سواء كانت صناعية أو سكنية وهي قابلة للاهتلاك لمدة تتراوح بين ٢٠ و٢٥ سنة.

- المعدات والأدوات (ح/٢٤٣) : تشمل جميع المعدات والتجهيزات التي تستعملها المؤسسة في نشاطها الإنتاجي، وهي قابلة للاهتلاك لمدة تتراوح بين ٠٥ و١٠ سنوات.

- معدات النقل (ح/٢٤٤): هي كل معدات ووسائل النقل التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها الإنتاجي وتتراوح مدة اهتلاكها بين ٤ و٥ سنوات.

- معدات وأدوات المكتب (ح/٢٤٥): تضم كل الأدوات التي تستعملها المؤسسة من عتاد آلات...، وهي قابلة للاهتلاك وعادة تكون مدة اهتلاكها ١٠ سنوات.

- غلافات قابلة للاسترجاع(ح/٢٤٦): وهي كل الغلافات والوسائل المستعملة كالعلب والأوعية للمنتوجات المباعة ، والتي يمكن للمؤسسة استرجاعها وتختلف مدة اهتلاكها حسب طبيعتها أو عمرها الإنتاجي.

### ٢-١-٢ المخزونات (الصنف٣):

تشمل كل المواد والبضائع التي اشترتها المؤسسة أو أنتجتها بغرض استعمالها خلال دورات الإنتاج أو بيعها ، وتستخدم مرة واحدة في دورة الاستغلال ، وتصنف إلى:

- البضاعة (ح/٣٠): هي عبارة عن سلع أو مواد اشترتها المؤسسة بغرض بيعها دون إحداث أي تغيير عليها، وتدرج ضمنها الغلافات القابلة للاسترجاع.

- مواد ولوازم (ح/٣١): تتمثل في المواد التي تدخل في عملية الإنتاج مباشرة وهي التي تحدد نشاط المؤسسة وتكون على شكل مواد خام، أو مواد محولة من طرف مؤسسات أخرى.

- منتوجات نصف مصنعة (ح/٣٣): هي منتوجات وصلت إلى مرحلة معينة من التحويل يمكن بيعها أو إدخالها في إنتاج مواد تامة الصنع.

- منتوجات قيد التنفيذ (ح/٣٤): هي منتوجات مازالت تحت الإنجاز ، ولم تصل إلى درجة تحويل محددة أي ينتظر انتهاء تحويلها.

- منتوجات تامة الصنع (ح/٣٥): هي المنتوجات التي أنشأتها المؤسسة من خلال تحويل المواد الأولية وهي موجهة للبيع.

- بقايا ونفايات (ح/٣٦) : ويقصد بها النفايات الناتجة عن العمليات الإنتاجية والتحويلية وقد يعاد استخدامها.

- مخزون خارج المؤسسة (ح/٣٧): تشمل منتوجات اشترتها المؤسسة وتحتفظ بها لدى الغير، أو لم تسلم بعد خلال تاريخ إقفال الميزانية المحاسبية.

**٢-١-٣ الحقوق (الذمم ) الصنف ٤:**

تمثل مجموع الحقوق التي تحصلت عليها المؤسسة نتيجة تعاملها مع الغير، ويعبر عنها نقدا ويمكن تصنيفها إلى قسمين:

**أ- القيم غير الجاهزة ( القيم القابلة للتحقيق):**

وهي حقوق يمكن تحويلها بسهولة وفي مدة قصيرة إلى سيولة وتتكون من:

- سندات المساهمة (ح/٤٢١) : هي عبارة عن أموال استعملتها المؤسسة في شراء أسهم شركات أخرى أي شاركت بها في تكوين رأس مالها، وفي حالة الحاجة يمكن بيع هذه الأسهم في السوق المالية.

- سندات التوظيف (ح/٤٢٣): هي عبارة عن أموال وظفتها المؤسسة لدى الغير (البنوك).

- الزبائن (ح/٤٧٠) : هي حقوق المؤسسة على زبائنها الذين لم يدفعوا بعد ثمن مشترياتها.

- أوراق القبض (ح/٤٧٩): هي أوراق تجارية ذات تاريخ استحقاق محدد.

- حقوق أخرى: كالتسبيقات، والكفالات المدفوعة.

**ب- القيم الجاهزة** :تمثل قيمة السيولة التي هي في متناول المؤسسة في كل وقت، وتشمل كل من البنك والصندوق والحسابات البريدية الجارية.

**٢-٢ الخصوم:** يبين هذا الجانب مصادر أموال المؤسسة، وترتب حسب درجة الاستحقاق المتزايدة، أي زمن بقائها في المؤسسة وتصنف كما يلي:

**٢-٢-١ الأموال الخاصة (الصنف١):** وتتكون من العناصر :

**أ- رأس المال الخاص (الأموال الشخصية ح/١١):**

وهي الأموال الموضوعة بصفة دائمة تحت تصرف المؤسسة من طرف المالكين أو المساهمين في شكل مساهمة نقدية أو عينية سواء عند إنشاء المؤسسة أو عند زيادة رأس مالها.

**ب - الاحتياطات (ح/١٣)**:تعبر عن الأموال المجمعة من طرف المؤسسة وهي أرباحها المحققة وغير الموزعة وهي تتمتع بعدم استحقاقيتها وتتخذ عدة أشكال للميكانزمات القانونية والضريبية التي تسمح بتكوينها ومنها:

- الاحتياطات القانونية (ح/١٣٠) : تقدر بـ٥% من الأرباح في المؤسسات المساهمة ويجب أن تجمع حتى ١٠% من رأس المال الاسمي.

- الاحتياطات الاختيارية (ح/١٣٤): وهي احتياطات يمكن للمؤسسة تكوينها إضافة إلى الاحتياطات القانونية.

- المؤونات : هي جزء من أموال المؤسسة تنشئها تحسبا لخسائر محتملة، أو أعباء متوقعة مستقبلا (في نفس السنة)، ونذكر منها :

- مؤونة الأعباء (التكاليف) والخسائر(ح/١٩) : تقدر في آخر دورة لاستغلال وهي موجهة لتغطية الأعباء والخسائر المتوقعة أو المعلومة خلال السنة، ونذكر منها : الضمانات الممنوحة للعملاء خسائر على القضايا مع المتعاملين (منازعات) والمبالغ المحددة للتأمين الذاتي.

**٢-٢-٢ الديون ( الصنف ٥) :** تضم مجموع ديون المؤسسة المتعلقة بنشاطها، وهي في شكل ديون على الاستثمارات وديون على المخزونات بالإضافة إلى الموردين وأوراق الدفع وحسابات الشركاء، أو العمال الذين لهم حق عند المؤسسة التي تكون غالبا على شكل أرباح موزعة لم يحصل عليها هؤلاء ، بالإضافة إلى مجموع الديون المالية والمصرفية ، وتسبيقات الزبائن قبل تحصلهم على المبيعات ، أو الخدمات من المؤسسة ، والضرائب التي يجب أن تؤديها المؤسسة عن نشاط السنة.

**٢-٢-٣ النتيجة السنوية :** هي الفرق بين كتلتي الأصول والخصوم نتيجة لنشاط الدورة الإنتاجية، وتظهر أسفل جانب الخصوم إذا كانت موجبة (ربح) ، أو أسفل جانب الأصول إذا كانت سالبة (خسارة).

### ٢-٣ الشكل العام للميزانية المحاسبية :

**الجدول رقم (١) الشكل العام للميزانية**

| الأصول | | | | | الخصوم | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رقم الحساب | اسم الحساب | المبلغ الإجمالي | اهتلاكات ومؤونات | المبلغ الصافي | رقم الحساب | اسم الحساب | المبالغ |
| ٢ | الاستثمارات | - | | | ١ | الأموال الخاصة | - |
| | مجموع ٢ | | | | | مجموع ١ | |
| ٣ | المخزونات | - | | | ٥ | الديون | - |
| | مجموع ٣ | | | | | مجموع ٥ | |
| ٤ | الحقوق (الذمم) | - | | | ٨٨ | النتيجة الصافية | - |
| | مجموع ٤ | | | | | | |
| | المجموع | | | | | المجموع | |

**جدول حسابات النتائج.**

**١-مفهومه :**

إن جدول حسابات النتائج بشكله القانوني عبارة عن المحاسبية الثانية في التحليل المالي يسمح لنا بتحديد المجاميع الأساسية ودراسة نشاط ومردودية المؤسسة حيث أنه يجمع بين مختلف العناصر المؤدية إلى تحقيق النتيجة، وهذا بالجمع بين حسابات التسيير أي المقابلة بين الأعباء (التكاليف) والمتمثل في حسابات الصنف

(٦) من جهة، والإيرادات المتمثلة في حسابات الصنف (٧) من جهة أخرى للحصول على حسابات مختلف مستويات النتائج التي نجمعها في الأرصدة الوسيطية للتسيير.

جدول حسابات النتائج هو عبارة عن قائمة توضح الإيرادات المحققة خلال الفترة المالية ، مقارنة بالمصروفات المستنفذة في تحقيقها مع صافي نتيجة أعمال الفترة إن كانت ربحا أو خسارة ثم بعد ذلك أوجه توزيع الأرباح و ما يتم احتجازه منها

**٢- العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج:**

تتمثل هذه العناصر في الأعباء التي أنفقتها المؤسسة والإيرادات التي تحصلت عليها جراء قيامها بنشاطها خلال دورة الاستغلال.

**٢-١ أعباء الدورة (النفقات):**

يضم هذا الصنف (٦) كل حسابات النفقات أو التكاليف التي تتحملها المؤسسة خلال نشاطها العادي ، وتعتبر هذه النفقات كاستخدامات في المؤسسة، وتكون نهائية ويمكن التمييز بين نوعين من النفقات:

أ- **نفقات الاستغلال** : والتي لها علاقة مباشرة مع دورة الاستغلال حيث تدخل ضمن النشاط العادي للمؤسسة في سبيل الحصول على المنتوجات وتتكون من الحسابات ( ٦٠ إلى غاية ٦٨) حسب المخطط الوطني المحاسبي (PCN).

**ب- نفقات خارج الاستغلال** : وهي تلك النفقات التي ليس لها علاقة مع دورة الاستغلال وتتمثل في تلك القيم المنفقة من طرف المؤسسة نتيجة لتنازلات مادية أو مالية وهي حسب (PCN) حساب رقم (٦٩).

**٢-٢ إيرادات الدورة :**

نجد ضمن هذا الصنف (٧) كل المداخيل التي تنتج عن مزاولة النشاط بالمؤسسة ، سواء كانت متعلقة بالعمليات الإنتاجية أو التجارية،أو حالات استثنائية أخرى، وتعتبر هذه المداخيل نهائية وتصنف إلى قسمين :

**أ- إيرادات الاستغلال** :وهي عبارة عن المداخيل التي تحصل عليها المؤسسة من العملاء جراء نشاطها العادي وتكون واضحة، وملموسة وهناك إيرادات أخرى ملحقة بالإيرادات الرئيسية وتكون مالية فقط وهي حسب (PCN) الحسابات ( ٧٠ إلى ٧٨).

- **إيرادات خارج الاستغلال** :وهي الأموال التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة لتنازلاتها عن إنشاءات مادية، وليس لها علاقة بدورة الاستغلال وتكون مقابلة مباشرة بنفقات خارج الاستغلال وتتمثل في الحساب رقم (٧٩) حسب (PCN)

### ٢- الشكل القانوني لجدول حسابات النتائج:

**الجدول رقم (٢) الشكل القانوني لجدول حسابات النتائج**

| رقم الحساب | اسم الحساب | مدين | دائن |
|---|---|---|---|
| ٧٠ | مبيعات بضائع | | |
| ٦٠ | بضائع مستهلكة | | |
| ٨٠ | الهامش الإجمالي | | |
| ٨٠ | الهامش الإجمالي | | |
| ٧١ | إنتاج مباع | | |
| ٧٢ | إنتاج مخزون | | |
| ٧٣ | إنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة | | |
| ٧٤ | خدمات مقدمة | | |
| ٧٥ | تحويل تكاليف الإنتاج | | |
| ٦١ | مواد ولوازم الإنتاج | | |
| ٦٢ | خدمات | | |
| ٨١ | القيمة المضافة | | |
| ٨١ | القيمة المضافة | | |
| ٧٧ | إيرادات مالية | | |
| ٧٨ | تحويل تكاليف الاستغلال | | |
| ٦٣ | مصاريف المستخدمين | | |
| ٦٤ | ضرائب ورسوم | | |
| ٦٥ | مصاريف مالية | | |
| ٦٦ | مصاريف متنوعة | | |
| ٦٨ | مخصصات الاهتلاكات والمؤونات | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ٨٣ | نتيجة الاستغلال | | |
| ٧٩<br>٦٩ | إيرادات خارج الاستغلال<br>أعباء (نفقات) خارج الاستغلال | | |
| ٨٤ | نتيجة خارج الاستغلال | | |
| ٨٣<br>٨٤ | نتيجة الاستغلال<br>نتيجة خارج الاستغلال | | |
| ٨٨٠ | النتيجة الإجمالية | | |
| ٨٨٩ | ضرائب على الأرباح | | |
| ٨٨ | النتيجة الصافية | | |

**أساليب التحليل المالي للبيانات المالية:**

إن الطرق والأساليب المختلفة، التي يستخدمها المحلل المالي تساهم في الوصول إلى تقييم الجوانب المختلفة لنشأة المنشأة ونقاط الضعف والقوة في عملياتها المالية والتشغيلية، والتي تمكنه من إجراء المقارنات والاستنتاجات الضرورية للتقييم.

ويقوم التحليل المالي أيا كانت صورته على منهج المقارنة ، لذا تتعدد أساليبه حسب اتجاه وطبيعة ومجال المقارنة ويمكننا التمييز بين نوعين من أساليب التحليل المالي للبيانات المالي المنشورة على النحو التالي:

١- تحليل التغيير و الاتجاه ، ويتم تنفيذه من خلال :

- التحليل الرأسي.
- التحليل الأفقي.

٢ – تحليل النسب المالية:

**١- تحليل التغيير والاتجاه[1]:**

يعتبر تحليل التغيير والاتجاه الخطوة التحليلية الأولى التي يقوم بها المحلل المالي للقوائم المالية، وينفذ هذا التحليل من خلال :

**١-١ التحليل الرأسي:**

يعني التحليل الرأسي دراسة عناصر ميزانية واحدة وذلك من خلال إظهار الوزن النسبي لكل عنصر من العناصر في الميزانية إلى مجموع الميزانية أو إلى مجموع المجموعة التي ينتمي إليها أي بمعنى تحويل الأرقام المطلقة الواردة في الميزانية إلى نسب مئوية وهذا يعني أن مجموع الميزانية سيتحول إلى رقم مئوي مساوي لـ ١٠٠% في كلا الطرفين وعملية نسب العنصر في الميزانية إلى مجموع الميزانية ، أو إلى مجموع المجموعة التي ينتمي إليها يعود إلى غاية التحليل فيما إذا كانت موجهة لمعرفة الوزن النسبي لكل عنصر إلى المجموعة التي ينتمي إليها أم الاثنين معا.

يمكننا استخدام هذا التحليل أيضا لتحليل قائمة الدخل حيث تنسب كل عناصر قائمة الدخل إلى المبيعات في نفس القائمة كأن تنسب تكلفة المبيعات ، ويتميز التحليل الرأسي بضعف الدلالة لأنه يعتبر تحليلا ساكنا ، ولا يصبح هذا التحليل

---

1 منير شاكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص٣٩-٤١.

مفيدا إلا إذا تمت مقارنته مع نسب أخرى ذات نفس الدلالة لذلك نجد استخدام هذا التحليل بمفرده لا يوفر مؤشرا جيدا على مدى قوة أو ضعف الحالة تحت الدراسة.

**٢-١ التحليل الأفقي :**

التحليل الأفقي يعني دراسة التغيرات الحادثة في عناصر القوائم المالية على مدى عدة فترات زمنية، ولذلك يدعى بالتحليل المتحرك وهو أفضل من التحليل الرأسي والفائدة الرئيسية للتحليل الأفقي تتركز في معرفة اتجاه تطور عناصر القوائم المالية، ولذلك يسمى هذا التحليل أيضا بتحليل الاتجاه.

ويتم حساب اتجاه التطور وفقا للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{قيمة العنصر في نسبة المقارنة}}{\text{قيمة العنصر في سنة الأساس}} \times ١٠٠$$

وتدعى معادلة الأرقام القياسية ، وناتج هذه المعادلة هو نسبة التغير في كل عنصر بالزيادة ، أو النقصان وهذه الطريقة أفضل من طريقة مقارنة الأرقام المطلقة لأنها أكثر دلالة ، ولكي نستطيع دراسة الاتجاه ، لابد من اختيار سنة الأساس.

إن لاختيار سنة الأساس أهمية كبيرة على صحة ودقة دراسة اتجاهات التطور ، إذ لابد عند اختيار سنة الأساس من مراعاة الاعتبارات التالية:

- الابتعاد عن التحيز الشخصي.

- أن لا تكون سنة الأساس متقادمة أو بعيدة خاصة وأن عالمنا يتميز بسرعة التغير والتطور في الظروف الاقتصادية أو طرق الإنتاج أو الأذواق ، ويمكننا تجاوز هذه المشكلة بجعل سنة الأساس مكونة من متوسط بيانات عدة سنوات.

- اختيار سنة أساس تتصف بأنها طبيعية ، أي لم يمر عليها ظروف استثنائية سواء إيجابية أو سلبية.

- تجدر الإشارة بأن موضوعية ، وواقعية نتائج التحليل ترتفع كلما طال الأفق الزمني للفترات المالية المقارنة ، فعندما تغطي فترة المقارنة خمس سنوات مثلا، تكون المؤشرات التي يوفرها المحلل المالي عن سلوك البند أكثر موضوعية من تلك التي يوفرها فيما لو اقتصرت فترة المقارنة على سنتين فقط ، ذلك على أساس أن الاتجاه المحدد إحصائيا بموجب خمس نقاط على خريطة الانتشار الممثلة للظاهرة ، يكون أكثر تمثيلا لواقع الظاهرة الفعلي من الاتجاه المحدد بموجب نقطتين فقط على تلك الخريطة.

**٢- تحليل النسب المالية :**

يعتبر هذا الأسلوب من أساليب التحليل المالي الأكثر شيوعا في عالم الأعمال وذلك لأنه يوفر عددا كبيرا من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء الشركة في مجالات الربحية، والسيولة والكفاءة ، في إدارة الأصول و

الخصوم ، وقد اكتسبت النسب المالية أهمية متزايدة بعد أن أصبحت من المؤشرات الهامة التي يستخدمها المحللون الماليون في مجال التنبؤ بحالات الفشل المالي للمؤسسات.

**٢-١ مفهوم النسب:**

تعرف النسب المالية بأنها علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية، وقد تتواجد البنود التي تدخل في اشتقاق النسبة المالية على القائمة المالية نفسها، كما قد تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين.

النسبة هي عبارة عن علاقة بين قيمتين بحيث تنصب النسب المالية على دراسة قيم العناصر الظاهرة في القوائم المالية والتقارير المحاسبية بهدف اشتقاق معلومات، ومؤشرات يمكن الاستفادة منها، وتكون مكملة للمعلومات وتعتبر النسب المستخدمة في حسابها ، وتعتبر النسب المالية أدوات قياس ومراقبة للتطور في الزمان والمكان للظاهرة تحت حالة الدراسة في التحليل المالي ، ولكي تتمتع النسب المالية بقدرة التنبؤ ، يجب أن تنظم في مجموعات متجانسة

النسب المالية عبارة عن علاقة بين بسط ومقام يمثل كل منهما فقرة، أو مجموعة من الحسابات الختامية (الميزانية العمومية، وقائمة الدخل أو جدول حسابات النتائج). فالأرقام المطلقة التي ترد في البيانات الختامية لا تفصح بوضوح عن الوضع

المالي ، وشكل الأداء في المنشأة ، مما يستدعي ربطها مع بعضها البعض بشكل نسبي ، للحصول على نتائج ومعلومات تفيد في عملية تقييم الأداء

**٢-٢ أنواع النسب المالية:**

يمكننا وضع عدد كبير من النسب المالية ، ولكن المهم هو وضع النسب المالية ذات الدلالة والتي تساعد على تحليل وضع المنشأة ، هناك أنواع متعددة من النسب المالية والتي تختلف تسمياتها حسب تركيب النسبة المالية أو مصادر المعلومات التي تعتمد عليها ، أو حسب نتيجة نشاط المنشأة ويمكن تصنيفها كما يلي:

- على أساس مصادر العناصر:

أ- النسب المالية لقائمة المركز المالي (الميزانية المحاسبية).

ب- النسب المالية لقائمة الدخل ( جدول حسابات النتائج).

ج- النسب المالية المختلطة، وتتضمن نسبا مالية لعناصر من القائمتين كنسبة صافي المبيعات إلى رأس المال المستثمر.

وتسمى هذه الفئة من النسب بالنسب الهيكلية والتي تمثل العلاقة بين قيمة بندين أو أكثر من بنود القائمة المالية في لحظة زمنية معينة وعلى مدار نفس الفترة المحاسبية.

أما حسب الأغراض المستخدمة فيها، فإن ما يهمنا هو دراسة النسب المالية التي تساعد على تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، ويمكن تقسيم النسب المالية إلى أربعة فئات رئيسية على التوالي :

- النسب الهيكلية.
- نسب السيولة.
- نسب المردودية.
- نسب الأداء أو النشاط.

وسوف نتطرق إلى هذه النسب المالية بالتفصيل في المبحث الثالث.

**نواحي القصور في البيانات المالية**

تعد البيانات المالية المنشورة في ظل مجموعة من الفروض ، والمبادئ المحاسبية التي تؤثر في طبيعة هذه البيانات، وتحد بالتالي من استخداماتها في اتخاذ القرارات ، ويمكن حصر نواحي القصور الرئيسية فيما يلي:

١- الطبيعة التحكمية لعملية القياس المحاسبي، ذلك على اعتبار أن الأرقام التي تحويها البيانات المحاسبية المنشورة هي في النهاية محصلة لعمليات قياس تخضع مخرجاتها إلى حد كبير لتأثير نوع وطبيعة الأسس التي تتبعها المؤسسة بشأن الاعتراف بكل من الإيرادات والتكاليف، وكذلك لنوع الطرق والسياسات المحاسبية

المتبعة في قياسهما، وكذلك درجة تحفظ السياسات التي تتبناها إدارة المؤسسة في مجال تكوين المخصصات و الاحتياطات.

٢- كما تعد البيانات المحاسبية المنشورة بموجب مجموعة من المبادئ والافتراضات أو الفروض مثلا فرض القياس النقدي وفرض ثبات وحدة النقد، ومبدأ التكلفة التاريخية ، وفرض استمرارية المشروع.

وتترك هذه الفروض بصمات واضحة على طبيعة المعلومات التي تظهرها البيانات المحاسبية المنشورة فتحد من استخداماتها في اتخاذ القرارات ، فهي تاريخية بطبيعتها في حين يفضل متخذ القرار البيانات المستقبلية التي توفر له معلومات عن اتجاهات نشاط المشروع.

كما أن التمسك بفرض ثبات وحدة النقد وبمبدأ التكلفة التاريخية يجعل البيانات المالية المنشورة في فترات تسودها معدلات مرتفعة للتضخم تبدو مضللة وغير صالحة للتحليل المالي خصوصا في الحالات التي تكون فيها الفترة الزمنية مجال المقارنة طويل نسبيا ، زد على ذلك فرض الاستمرارية لا تعتمد صحته في جميع الظروف، فيصبح مجالا للشك وبالتالي يفقد تلك البيانات أهم ركيزة لها.

٣- من جانب آخر فالبيانات المالية المنشورة ذات طبيعة كمية ومع أن البيانات الكمية عنصر هام من مدخلات القرار ، إلا أن البيانات الوصفية خاصة في

مجال التحليل المالي لأغراض الائتمان لا تقل أهمية إن لم تزد عنها في كثير من الأحوال.

من هنا على رجل الأعمال لكي ينجح في اتخاذ قراره أن يسعى لاستكمال الجانب الوصفي من مدخلات القرار من مصادر أخرى للمعلومات، غير البيانات المالية المنشورة، وذلك مثل دراسات السوق ، الاستشارات أو الاتصالات المباشرة.

**التحليل المالي للبيانات المالية.**

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرض إلى كيفية التحليل المالي للبيانات المالية المتمثلة أساسا في الميزانية المحاسبية وجدول حسابات النتائج بالإضافة إلى أهم النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي

**: التحليل المالي للميزانية.**

**١- الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية:**

إن الميزانية المحاسبية بشكلها الذي رأيناه مسبقا، لا تستجيب لمتطلبات التحليل الجيد للوضعية المالية للمؤسسة وإن كانت تستجيب لأهداف محاسبية كتحديد النتيجة وقانونية كمعرفة ذمة المؤسسة وحقوقها لدى الغير واقتصادية كمعرفة الاعتبارات التي توليها المؤسسة اهتماما من أجل الحصول على الإيرادات ، إضافة إلى كونها ساكنة حيث تعبر عن الوضعية المالية للمؤسسة في تاريخ محدد ، لذلك من أجل جعلها أكثر ديناميكية تستجيب للأهداف المالية ينبغي إعادة صياغتها على شكل

آخر يسمى بالميزانية المالية، ويعتمد الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية على مبدأين هما:

- درجة سيولة الأصول.
- درجة استحقاقية الخصوم.

**١-١ تعديل عناصر الأصول[1]:**

إلى جانب مبدأ السيولة الذي يستعمل في الفصل بين الأصول يوجد مبدأ آخر وهو مبدأ السنوية كمقياس أساسي لتحديد العناصر التي تبقى في المؤسسة لأكثر من سنة (تدخل في أكثر من دورة استغلال)، والعناصر التي تتحرك وتتحول خلال السنة (دورة الاستغلال) فقط، وحسب هذين المبدأين يتم فصل عناصر الأصول إلى قسمين هما :

- قسم أعلى الميزانية (الأصول الثابتة).
- قسم أسفل الميزانية (الأصول المتداولة).

**١-١-١ قسم أعلى الميزانية (الأصول الثابتة):** وهي العناصر التي تبقى في المؤسسة أكثر من سنة، وتحتوي على قسمين أساسيين هما: الاستثمارات ، والقيم الثابتة لأكثر من سنة ، وفي كلا القسمين يتم ترتيب العناصر حسب درجة السيولة المتزايدة ،

1 ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، التحليل المالي -ICM، الجزائر ١٩٩٠، ص٢٩-٣٠.

حيث تكون للقيم المالية والمعنوية مدة أطول في قيمة الميزانية، تليها القيم الثابتة الأخرى وهي:

**أ- مخزون الأمان** : وهو المخزون الأدنى الذي يضمن للمؤسسة الاستمرار في نشاطها العادي ويبقى هذا المخزون في المؤسسة على مدى عدة سنوات ويكون جزء من البضاعة أو المواد الأولية أو المنتوجات التامة أو النصف المصنعة.

**ب- سندات المساهمة** :وهي السندات التي تساهم بها المؤسسة في تكوين رأس مال مؤسسة أخرى ، فإنه يبقى لدى الغير لمدة تفوق السنة ، وهو بمثابة استثمار مالي، تجني من خلاله المؤسسة أرباحا.

**ج- الكفالة المدفوعة** :يعتبر هذا العنصر من القيم التي تدفعها المؤسسة إلى المصالح المعنية وتبقى لديها لمدة تفوق السنة كضمانات.

وتجدر الإشارة إلى أن سندات المساهمة والكفالات المدفوعة تضم إلى القيم الثابتة في الحالة العادية، إلا إذا كان هناك مؤشر يخالف ذلك، أما المصاريف الإعدادية تعتبر كأعباء وليس كموجودات مادية أو معنوية لديها قيمة وهمية لهذا لا تظهر أصلا في الميزانية المالية، وتطرح في الجهة المقابلة من الأموال الخاصة، ونفس الشيء بالنسبة لمصاريف البحث والتطوير.

**١-١-٢ قسم أسفل الميزانية (الأصول المتداولة):** وهي العناصر التي تتغير خلال دورة استغلال واحدة وهي تخضع في ترتيبها إلى مبدأ السيولة دائما وتتمثل فيما يلي :

**أ- قيم الاستغلال :** هي عبارة عن مخزونات وتأخذ أول مركز للأصول المتداولة نظرا للمدة التي تستغرقها للوصول إلى السيولة ، وهي تزيد عن مدة الحقوق التي تأتي بعدها.

**ب- القيم القابلة للتحقيق** :وتشمل جميع حقوق المؤسسة لدى الغير مثل: الزبائن، سندات المساهمة، تسبيقات للغير ولا تتجاوز مدتها السنة بالترتيب التنازلي.

**ج- القيم الجاهزة:** عبارة عن قيم على شكل سيولة لدى المؤسسة وهي البنك والصندوق والحسابات البريدية الجارية.

**١-٢ تعديل عناصر الخصوم**

بالإضافة إلى مبدأ الاستحقاقية لترتيب الخصوم نستعمل كذلك مبدأ السنوية حيث نحصل على مجموعتين أساسيتين وهما الأموال الدائمة ، وهي كل الموارد التي تبقى تحت تصرف المؤسسة لأكثر من سنة مهما كان مصدرها وهي تقابل مجموع القيم الثابتة في الأصول والمجموعة الثانية هي العناصر الباقية من الموارد والتي مدتها لا تتجاوز السنة الواحدة.

**١-٢-١ الأموال الدائمة** :ترتب حسب مدة الاستحقاق، الجزء الأول وهو مجموع العناصر التي تمثل الملكية الخاصة للمؤسسة كرأس المال الجماعي والشخصي، بالإضافة إلى الاحتياطات، النتائج قيد التخصيص، والمؤونات غير المدفوعة بعد طرح نسبة الضريبة منها، أما الجزء الثاني فهو مجموعة الديون الطويلة والمتوسطة الأجل والتي تفوق مدة استحقاقها السنة الواحدة، كحسابات الشركاء وديون الاستثمار.

- **المؤونات على الأعباء والخسائر** : إن هذه المؤونات حددت بشكل تقديري لتغطية خسائر يحتمل وقوعها وعند نهاية السنة المالية، تحدد لنا ثلاثة حالات.

أ- الخسائر التي وقعت فعلا: إذا تحققت خسائر فإن المؤسسة سوف تتحمل العبء في نفس السنة وبالتالي سوف تدفع قيمة الخسارة، أو العبء في حدود لا تزيد عن السنة، إذن تغير هذه القيمة هو دين على المؤسسة لمدة قصيرة.

**ب**- الخسائر التي يمكن وقوعها مستقبلا: قيمة الخسائر سوف تدفعها المؤسسة عند حدوثها أي بعد مدة زمنية معينة أكبر من السنة ، لذا تعتبر دين طويل الأجل على المؤسسة.

**ج**- حالة عدم وقوع أو حدوث خسارة: في هذه الحالة المؤونة المخصصة سوف لن يكون لها أي معنى أو هدف مبرر لذا فإنها سوف تعود إلى أصلها وهي ربح إجمالي قبل الضريبة، إذن فالمؤسسة مطالبة بدفع ضريبة على المؤونة غير المبررة،

وتكون النسبة غالبا نفس نسبة الضريبة على الأرباح ، والجزء المتبقى بعد الضريبة يضم إلى نتائج قيد التخصيص، أو للاحتياطات.

- **ديون الاستثمارات** :غالبا ما تدفع ديون الاستثمارات في شكل أقساط سنوية نظرا لطبيعة حجمها، وهذا الحساب يبقى عموما لمدة تزيد عن السنة ، وفي كل سنة يطرح منه القسط الذي تم تسديده وبالتالي نضمها إلى الديون قصيرة الأجل ، وتكون مرتبطة بدورة الاستغلال وتعبر عن الخصوم المتداولة.

**١-٢-٢ الديون قصيرة الأجل:**

وهي القسم الثاني من الموارد وتشمل مجموعة الديون التي تستفيد منها المؤسسة لمدة تزيد عن السنة وتشمل الموردون أوراق الدفع، التسبيقات والنتيجة الموزعة على العمال و الشركاء ذات مدة قصيرة وغيرها من العناصر

**١-٢-٣ نتيجة الدورة:**

توزع النتيجة حسب السياسة المتبعة في المؤسسة بشأن توزيع النتائج ، وإن لم تقم المؤسسة بتوزيعها ، يتم ضمها إلى حساب نتائج قيد التخصيص وتعبر في تلك الفترة عن موارد المؤسسة لكن قبل تحويل النتيجة إلى الأموال الخاصة (نتائج قيد التخصيص) فإنها تخضع إلى الضرائب على الأرباح وبالتالي يقطع منها مبلغ الضريبة الذي يسدد خلال الأشهر القادمة وتضم إلى الديون قصيرة الأجل إذا كانت هناك نسبة توزع على عمال المؤسسة والمساهمين من النتيجة فعند توزيعها يضم هذا المبلغ إلى

الديون قصيرة الأجل أما الباقي من النتيجة يحول إلى احتياطات المؤسسة ويصبح ملكها، أما في حالة الخسارة تضم إلى الأموال الخاصة بالسالب إلى حساب نتائج قيد التخصيص.

| الأصول | المبالغ | الخصوم | المبالغ |
|---|---|---|---|
| - الأصول الثابتة<br>- القيم الثابتة (الاستثمارات ما عدا المصاريف الإعدادية)<br>- القيم الثابتة الأخرى<br>- سندات المساهمة<br>- كفالات مدفوعة<br>- مخزون العمل | | - الأموال الدائمة<br>- الأموال الخاصة<br>- أموال جماعية<br>- احتياطات<br>- فرق إعادة التقدير<br>- ديون طويلة ومتوسطة الأجل.<br>- ديون الاستثمار | |
| مجموع الأصول الثابتة | | مجموع الأموال الدائمة | |
| - الأصول المتداولة<br>- قيم الاستغلال (المخزونات)<br>- قيم قابلة للتحقيق | | - الأموال المتداولة<br>- ديون قصيرة الجل ( ديون الاستغلال ديون الخزينة....) | |

|  |  |  |  |
|---|---|---|---|
| - قيم جاهزة (متاحات) |  |  |  |
| مجموع الأصول |  | مجموع الخصوم |  |

**١-٣ الشكل العام والمختصر للميزانية المالية:**

**١-٣-١ الشكل العام للميزانية المالية :**

**الجدول رقم (٤) :الشكل العام للميزانية المالية.**

**١-٣-٢ الشكل المختصر للميزانية المالية :**

**الجدول رقم (٥) : الشكل المختصر للميزانية المالية**

| الأصول | المبالغ | الخصوم | المبالغ |
|---|---|---|---|
| الأصول الثابتة<br>قيم الاستغلال<br>قيم قابلة للتحقيق<br>قيم جاهزة (متاحات) |  | الأموال الخاصة<br>ديون طويلة الأجل<br>ديون قصيرة الأجل |  |
| مجموع الأصول |  | مجموع الخصوم |  |

**المصدر ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي ، الجزء الأول ICM، الجزائر ١٩٩٠، ص٤٠.**

**●التحليل بطريقة التوازنات المالية:**

بعد أن تمت التعديلات على الميزانية المحاسبية وأصبحت قابلة للدراسة المالية نقوم الآن بدراسة التوازن المالي للمؤسسة باستعمال مؤشرات التوازن المالي التي تعالج وتحلل الميزانية وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:

- رأس المال العامل
- احتياجات رأس المال العامل
- الخزينة

يعتبر تحليل المركز المالي قصير الأجل من الوظائف المهمة للتحليل المالي حيث يسلط الضوء على ذلك الجانب من نشاط المؤسسة المتعلق برأس المال العامل وصافي رأس المال العامل وإجمالي رأس المال العامل والمتصل بالتغيرات في الأصول المتداولة والخصوم المتداولة (ديون قصيرة الأجل) وعلاقة ذلك بمصادر تمويل الأصول ومكونات كل منهما ودوره في توفير السيولة النقدية للمؤسسة

إن دراسة وتحليل المركز المالي قصير الجل إنما تمثل دراسة وتحليل رأس المال العامل ، وكيفية احتسابه و استخلاص المؤشرات المرتبطة به ، كما أن تحليل المركز المالي قصير الأجل يرتبط بالتمويل قصير الأجل وكيفية قيام المؤسسة بتوفير مصادر الأموال التي تمكنها من توفير السيولة النقدية الضرورية لمواجهة التزاماتها المتداولة قصيرة الأجل.

**قاعدة التوازن المالي الأدنى:**

- إن الإدارة المالية في أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التوازن المالي بصفة مستمرة، حتى تتمكن من مواجهة التزاماتها من جهة وتمويل استثماراتها ودورة الاستغلال بدون مشاكل تذكر من جهة أخرى.

- تحقيق التوازن المالي يتم بمقابلة سيولة الأصول واستحقاقية الخصوم ، بحث يتحقق التوازن انطلاقا من الأصول الثابتة التي تساهم طيلة مدة حياتها في خلق موارد يمكن للمؤسسة الحصول عليها مستقبلا، لذا فإن تمويلها يتم بأموال تسدد على فترات تتناسب مع مدة حياتها، والمتمثلة في الأموال الدائمة، فالتوازن المالي هو مقابلة الأصول التي مدة تحولها إلى سيولة أكثر من سنة ، بالخصوم التي مدة استحقاقها تفوق السنة، ونفس الشيء بالنسبة للأصول التي مدة تحولها إلى سيولة أقل من سنة ، والتي نقابلها بالخصوم التي مدة استحقاقها أقل من سنة.

- وإذا كان التوازن من أعلى الميزانية سهل التحقيق ، لكون الوقت في صالح المؤسسة لتحويل الأصول إلى سيولة من أجل مقابلة الاستحقاقية في الخصوم، فإن التوازن في أسفل الميزانية صعب التحقيق لأن الوقت ليس في صالح المؤسسة ، بل يستحيل أحيانا تحقيق التوازن، بسبب الاختلالات والتذبذبات الحاصلة في دورة الاستغلال وذلك بسبب التغيرات التي تحدث في عناصر الأصول المتداولة مثل : - تدني أسعار المخزون.

- عدم إمكانية تحصيل بعض المدينين.

- انخفاض أسعار الأوراق المالية.

- عدم تحصيل بعض أوراق القبض.

إذن هناك تفاوت بين مدة دوران الأصول المتداولة وتحولها إلى سيولة من جهة، وبين استحقاقية الخصوم المتداولة (الديون قصيرة الأجل) من جهة أخرى، مما يؤدي إلى إحداث اضطرابات في تسديد مستحقات المؤسسة في الوقت المناسب لذلك، ولتجاوز هذه الصعوبات ، تقوم المؤسسة بتخصيص جزء من أموالها الدائمة كهامش أمان لتمويل ومواجهة اختلالات دورة الاستغلال، ويتمثل في فائض الأصول المتداولة عن الخصوم المتداولة، وهذا الهامش يدعى رأس المال العامل الصافي.

**٢-١ رأس المال العامل:**

- يمثل رأس المال العامل مجموع الأموال المستثمرة في الأصول المتداولة

- رأس المال العامل هو جزء من الأموال الدائمة المخصص لتمويل جزء من الأصول المتداولة ، وذلك لمواجهة تذبذبات دورة الاستغلال، وهو عبارة عن هامش أمان

- أما صافي رأس المال العامل فيعني الأصول المتداولة ناقص الخصوم المتداولة (الديون قصيرة الأجل) ولذلك فإن تحديد صافي رأس المال العامل ينبغي له الاهتمام بالعناصر المكونة لكل من هاذين الجانبين، ومكونات كل منها وطبيعته وقدرته

على التحول السريع إلى نقدية، كما أنه يأخذ بالاعتبار جميع السياسات التي تتبعها المؤسسة في سياسة المدينون، والديون المشكوك في تحصيلها، والمبيعات النقدية والآجلة ، والمشتريات النقدية والآجلة وسياسة التحصيل وسياسة الاحتفاظ بالمخزون، وغيرها من السياسات المؤثرة في تكوين عناصر الأصول المتداولة والخصوم المتداولة.

- هناك طريقتان لحساب رأس المال الصافي ، الأولى من أعلى الميزانية ويساوي في هذه الحالة (الأموال الدائمة- الأصول الثابت

- أما الطريقة الثانية فهي من أسفل الميزانية ويساوي في هذه الحالة (الأصول المتداولة- الديون قصيرة الأجل).

- إن التقييم العلوي لرأس المال العامل أفضل من نظيره السفلي كونه يعطينا تفسيرات عن تغيرات رأس المال العامل عكس الجهة السفلية فدورة الاستغلال رغم أنها تتغير دوريا إلا أنها لا تؤثر على رأس المال العامل، غير أن حساب رأس المال العامل من الجهة السفلية له أهمية تكمن في تقديم مقياس كمي لدرجة الثقة في مقدرة الأصول المتداولة على الوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل، وهو يصلح كمقياس يستعمل من قبل الدائنين للتعرف على المركز المالي للمؤسسة، ومقدرتها على الوفاء بالتزاماتها عند ميعاد الاستحقاق.

**أنواع رأس المال العامل**

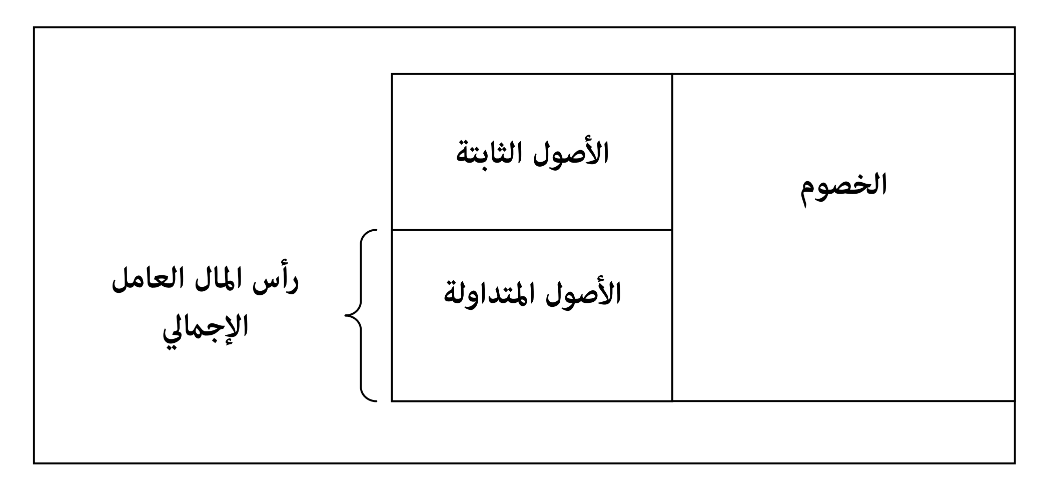
**أ- رأس المال العامل الإجمالي :**

هو ذلك الجزء من الأصول الذي يتعلق بنشاط الاستغلال للمؤسسة أي بمعنى العناصر التي تدخل ضمن دورة الاستغلال وهي مجموعة عناصر الأصول المتداولة، التي تدور في مدة أقل من سنة، وتتحول إلى سيولة في أقل من سنة.

رأس المال العامل الإجمالي = الأصول المتداولة

= قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة

**الشكل رقم (٢١) رأس المال العامل الإجمالي**




Source : ELIE COHEN, ANALYSE FINANCIERE, P143.

**ب- رأس المال العامل الصافي:**

هو الأكثر استعمالا وقد سبق التعرض له.

**ج- رأس المال العامل الخاص :** وهو عبارة عن رأس المال العامل الصافي (FRN) ولكن بدون ديون طويلة ومتوسطة الجل الموجهة لتمويل الأصول الثابتة، ويوضح درجة الاستقلالية المالية للمؤسسة، ومدى قدرتها على تمويل استثماراتها بأموالها الذاتية.

رأس المال العامل الخاص= الأموال الخاصة – الأصول الثابتة.

= الأصول المتداولة – مجموع الديون.

= رأس المال العامل الصافي– ديون طويلة ومتوسطة الأجل.

**د- رأس المال العامل الأجنبي :** هو ذلك الجزء من الديون الخارجية التي تمول رأس المال العامل الإجمالي ، أو الأصول المتداولة.

رأس المال العامل الأجنبي= مجموع الخصوم – الأموال الخاصة.

= ديون طويلة ومتوسطة الأجل + ديون قصيرة الأجل.

**٢-١-٢ العوامل المؤثرة في حجم رأس المال العامل:**

يختلف حجم رأس المال العامل من قطاع إلى آخر ، وحتى بين مؤسسات نفس القطاع ، وهذا لعدة مؤثرات أهمها ما يلي:

**أ- دورة الاستغلال** :كلما كانت دورة الاستغلال طويلة تطلب ذلك وجود رأس مال عامل أكبر لتغطيتها، والعكس صحيح فمثلا في المؤسسات التجارية دورة الاستغلال تمتد من شراء البضائع إلى غاية بيعها ، بنما في المؤسسات الإنتاجية ، تبدأ دورة الاستغلال شراء المواد الأولية ، وتنتهي ببيع المنتوجات تامة الصنع، مرورا بالتخزين.

**ب- التغيرات الموسمية:** بعض المؤسسات يتأثر نشاطها بالتغيرات الفصلية ولهذا فالمؤسسة مجبرة على تخزين المواد الأولية، وبعض المنتجات تامة الصنع، وتلجأ إلى استغلال ديون قصيرة الأجل حتى تضبط توازنها المالي، كما يجب توفير جزء من رأس المال العامل حتى تضمن سير نشاطها وتحويل المواد عبر مختلف المراحل الإنتاجية، أما في المؤسسات الخدماتية، تبدأ الدورة بتقديم الخدمة وتنتهي عند إنهاء هذه الأخيرة، فهي تشمل على أقصر دورة استغلال.

**ج- القيمة المضافة:** تعبر القيمة المضافة عن الإنتاج الفعلي للمؤسسة، وعلى المؤسسة تخصيص جزء من أموالها لتحقيق هذا الإنتاج فالمؤسسات الإنتاجية تكون لديها قيمة مضافة مرتفعة نسبيا فتلجأ إلى الأموال الدائمة لتمويل دورة الاستغلال على عكس المؤسسات التجارية.

**د- طبيعة نشاط المؤسسة:** رأس المال العامل مرتبط بنوع وحجم النشاط الاقتصادي للمؤسسة، وكذلك طبيعة الإنتاج وكيفية تصريف الناتج ، وتذبذباته وكذلك

طبيعة المواد الأولية المستخدمة وطبيعة العملية التسويقية وطبيعة الائتمان و التحصيل.

**٢-١-٣ الحالات المختلفة لرأس المال العامل**

من مزايا حساب رأس المال العامل أسفل الميزانية، هو مقابلة الأصول المتداولة والتي تمثل السيولة الممكن تحقيقها خلال السنة بالديون قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) والتي تمثل التزامات المؤسسة خلال السنة ويمكن أن تقع عند هذه المقابلة الحالات التالية:

**أ- الأصول المتداولة = ديون قصيرة الأجل (FRN=0) =AC:** FRN=0 ↔ DCT يشكل التوازن المالي الأدنى ويعبر عن تأمين قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في تواريخ استحقاقها إلا انه من الصعب تحقيق هذه الوضعية بسبب التذبذبات في دورة الاستغلال وكذلك المشاكل غير المتوقعة والتي ينتج عنها عدم المطابقة الجيدة بين الموارد و الاستحقاقات ، ويضع المؤسسة فقي أوضاع حرجة.

**ب- الأصول المتداولة > الديون قصيرة الأجل (FRN > 0) :** FRN>0 ↔ DCT تعبر هذه الحالة عن فائض السيولة في المدى القصير وعن ضمان قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الآجال المحددة وتفادي تأثيرات اضطرابات دورة الاستغلال.

**ج- الأصول المتداولة > ديون قصيرة الأجل (FRN<0) :** FRN < 0 ↔ AC < DCT هذا يعني أن المؤسسة سوف تواجه مشاكل في التوازن المالي وفي تغطية مستحقاتها في الآجال المحددة ، وهذا يتطلب منها إعادة النظر في التسيير المالي للمؤسسة من أجل تصحيح اختلالاتها.

**٢-١-٤ عيوب رأس المال العامل :**

إن الاعتماد على رأس المال العامل كمؤشر في التحليل غير كافي لتحليل الوضعية المالية للمؤسسة، نظرا لكونه مؤشرا ساكنا لا يستجيب لمتطلبات التسيير الديناميكي ، بحيث لا يأخذ بعين الاعتبار سرعة دوران كل من الأصول المتداولة وديون قصيرة الأجل.

فيمكن أن نجد الوضعية المالية لمؤسسة لها رأس مال عامل سالب أو معدوم ، أحسن من الوضعية المالية لمؤسسة لها رأس مال عامل موجب كون سرعة دوران الأصول المتداولة في المؤسسة الأولى أكبر من سرعة دوران الديون، الأمر الذي يسمح لها بتغطية مستحقاتها بالموارد المولدة من خلال دورة الاستغلال فلا تحتاج إلى الاحتفاظ برأس مال عامل (حالة المؤسسة التجارية).

بينما قد نجد في المؤسسة صعوبة في الوفاء بالالتزامات في آجالها نتيجة لكون دوران المستحقات أسرع من دوران العناصر المولدة للسيولة ، وعجز رأس مال

العامل عن تغطية الحجم الكبير للاحتياجات رغم كونه موجبا، بسبب الاختلاف الكبير في سرعة دوران الطرفين.

### ٢-٢ احتياجات رأس المال العامل :

إن نشاط المؤسسة في دورة الاستغلال يتميز بالديناميكية ويستوجب عليها توفير مجموعة من العناصر ومقابلتها بمصادر تمويل قصيرة الأجل، هي الديون الممنوحة من طرف الموردين ، تخص تمويل جزء من الأصول المتداولة بموارد تزيد مدتها عن دورة الاستغلال ، يطلق عليها احتياجات رأس المال العامل (Le besoin en fonds de roulement : BFR).

#### ٢-٢-١ تعريف احتياجات رأس المال العامل :

احتياجات رأس المال العامل هي قسط أو جزء من الاحتياجات الدورانية الضرورية والمرتبطة ارتباطا مباشرا بدورة الاستغلال والتي لم تغط من طرف الموارد الدورية[()].

#### ٢-٢-٢ حساب احتياجات رأس المال العامل

**أ- على مستوى دورة الاستغلال :**

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات التمويل – موارد التمويل + رصيد العمليات = رأس المال العامل الصافي – الخزينة.

### ٢-٣ الخزينة (LA TRESORERIE)

هي مجموعة الأموال التي هي في حوزة المؤسسة لمدة تقدر بدورة الاستغلال، بحيث يكون لديها القدرة على تسديد ديونها في مواعيد استحقاقاتها ، وتشمل القيم الجاهزة (المتاحات) التي هي تحت تصرف المؤسسة، وتستطيع استخدامها فورا، وهذا ما يجعلها مؤشرا يسمح بمعرفة قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في آجال استحقاقاتها.

#### ٢-٣-١ مكونات الخزينة :

**أ-عناصر الأصول:**

- **أوراق القبض (خصم الأوراق التجارية):** تستعمل المؤسسة هذا النوع من أجل تدعيم خزينتها بالأموال وذلك بالاتصال بالبنك الذي تتعامل معه المؤسسة ،أو بالبنك المتعامل مع الزبون لخصمها وبالتالي تحصل على قيمة الورقة التجارية بدون عمولة البنك.

- **خصم غير مباشر** : وهي وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا، فيتم الاتصال بالبنك الذي تتعامل معه المؤسسة لخصم ورقته التجارية، أما عمولة البنك فيدفعها الزبون.

- **سندات الخزينة** : تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك وتطرحها للاكتتاب وهذه السندات تسدد قبل تاريخ الاستحقاق الذي لا يزيد عن ثلاثة أشهر ، وعند حلول ميعاد الاستحقاق فإنها تسدد للبنك قيمة السند مضافا إليه معدل الفائدة.

- **الحسابات الجارية:** هي عبارة عن تلك الأموال التي هي تحت تصرف المؤسسة في أي وقت مثل: الصندوق، البنك ، والحسابات البريدية الجارية.

**ب- عناصر الخصوم:**

في هذه الحالة يسمح البنك للمؤسسة بسحب أموال ، حتى ولو لم يكن لها أموال جاهزة في حساباتها ، وهذا حسب الاتفاق بين البنك والمؤسسة ، وتتمثل فيما يلي:

- **تسهيلات الخزينة** :عبارة عن مساعدة يقدمها البنك لمؤسسة حيث يتفق البنك مع المؤسسة على حجم هذه التسهيلات والعمولة التي تدفعها خلال هذه العملية.

- **تسبيقات بنكية** :هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالات مدينة بصفة أطول من الأولى ، ومنح هذا الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، كما يطلب منها ضمانات في شكل أوراق مالية.

**٢-٣-٢ كيفية حساب الخزينة :**

الخزينة = رأس المال العامل الصافي – احتياجات رأس المال العامل

= قيم جاهزة – تسبيقات مصرفية.

**٢-٣-٣ أوضاع الخزينة** : هناك ثلاثة أوضاع للخزينة :

**أ- الحالة الأولى** : $BFR > FRN \leftrightarrow TR < 0$

هذه الوضعية خطيرة بالنسبة للمؤسسة، لأنها في هذه الحالة تضطر إلى تمويل خارجي لتغطية احتياجاتها ن ولتفادي ذلك عليها إما تخفيض أصولها الثابتة ، أو توسيع رأسمالها أي الزيادة في الأموال الدائمة.

**ب- الحالة الثانية :**

وهي الوضعية المثالية حيث استغلت السيولة بعقلانية ، ولم تترك أموال مجمدة بالخزينة والتوازن يتحقق هنا.

**ج- الحالة الثالثة :**

يمكن القول أن وضعية المؤسسة جيدة ، ولكن كمية من السيولة بقيت في خزينة المؤسسة ولم تستغل بشكل عقلاني ولذلك لابد من استعمال تلك السيولة المتبقية في استثمارات أخرى، أي إما الزيادة في الاحتياجات الدورية حتى تصل إلى الوضعية المثلى .

## المصادر والمراجع


- عبد الغفار حنفي, إدارة المواد و الإمداد, الدار الجامعية, الإسكندرية, ١٩٩٧.
- عبد الستار محمد العلي, إدارة الإنتـــاج و العمليات, دار وائـــل للنشـــــــــر, ٢٠٠٠.
- محمد توفيق ماضي, إدارة و ضبط المخزون, الدار الجامعية, الإسكندرية, ١٩٩٨.
- نـــاصر دادي عدون, اقتصـــاد المؤسسة, دار المحمديـــــة, الجـــــزائر, ١٩٩٨.
- محاضرات الأستاذ "كساب علي" , مقياس "تسيير المخـــــــــزون", ٢٠٠١-٢٠٠٠.
- منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ٢٠٠٥
- محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني الأساليب و الأدوات والاستخدامات العملية الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان، ٢٠٠٥
- مفلح محمد عقل ، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٦، ص٢٣٣

## فهرس الموضوعات







**الجنادرية للنشر والتوزيع**

**عمّان - الأردن**

تلفاكس 0096264778770
جوال 00962796296514
E-mail : dar_janadria@yahoo.com


978-9957-501-709